HAL
archives-ouvertes.fr

La construction de la valeur en entrepreneuriat social : proposition d'un modèle pour la conception d'une valeur globale

Jose Aramis Marin Perez

▶ To cite this version:

Jose Aramis Marin Perez. La construction de la valeur en entrepreneuriat social : proposition d'un modèle pour la conception d'une valeur globale. Gestion et management. Université de Lorraine, 2017. Français. <NNT : 2017LORR0285>. <tel-01726917>

HAL Id: tel-01726917
https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01726917

Submitted on 8 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

École Doctorale de Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion
Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (EA 3942)

La construction de la valeur en entrepreneuriat social

Proposition d'un modèle pour la conception d'une valeur globale

Thèse pour l'obtention du doctorat nouveau régime ès

Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement le mercredi 29 novembre 2017 à Metz par :

José Aramís MARÍN PÉREZ

- JURY -

Président du Jury	**M. Pascal PHILIPPART** Professeur des universités, Université de Lille
Examinatrice	**Mme. Delphine VAN HOORBEKE** Maître de Conférences HDR, Université de Toulon
Rapporteure	**Mme. Sandrine BERGER-DOUCE** Professeure, École des Mines de St-Etienne
Rapporteur	**M. Igor A. RIVERA G.** Professeur, Instituto Politécnico Nacional
Directeur de Recherche	**M. Christophe SCHMITT** Professeur des universités, Université de Lorraine

L'UNIVERSITÉ N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES DANS LA THÈSE, CELLES-CI DEVANT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES À LEUR AUTEUR

La construction de la valeur en entrepreneuriat social

Proposition d'un modèle pour la conception d'une valeur globale

J. Aramís MARIN P.

Thèse doctorale

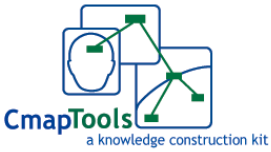
Sous la direction du Pr. Christophe SCHMITT

Version définitive
Décembre 2017

Cette thèse fut élaborée avec les logiciels et applications suivants :

Microsoft Office 365 Université

Zotero © Roy Rosenzweig Center for History and New Media
zotero.org



CmapTools Knowledge Modeling Kit 6.01 © 2014 IHMC
cmap.ihmc.us

Borgatti, S.P. © 2002. NetDraw: Graph Visualization Software. Harvard: Analytic Technologies

Travail de thèse réalisé en partenariat avec le

Doctorat financé par la bourse
« CONACYT – Gobierno Francés »

Du 1 novembre 2013 au 31 octobre 2016

Et par un contrat ATER à l'UFR ESM - IAE de Metz à partir du 1 octobre 2016

Dédicace

À ma mère, à Cuauh et à ma petite sœur.

À ma grand-mère qui repose en paix.

Remerciements

« Si j'ai pu voir aussi loin, c'est parce que j'étais juché sur les épaules de géants »

Isaac Newton en lettre à Robert Hooke en 1676

"Newton reaches the stars because he is also the center of a vast empire of information. Not because of an accident, […] but, interestingly enough, because of the wide transformation in our worldviews that the very notion of network has introduced into the new history of science"

Latour (2011, p. 798)

"Toda historia individual pertenece también a aquellos que la apoyan y valoran, como un reconocimiento que va más allá de todo valor monetario, lo que hace realmente a la humanidad y su poder de cambiar el curso de las cosas"

Julien y Molina Sánchez (2012, p. 268)

Quelle étrange aventure de quitter sa maison, d'aller s'installer dans un pays étranger, de ne plus avoir ses repères quotidiens, d'adopter une langue et une culture différentes, avec un autre style de vie en toute liberté... Cette expérience d'étudiant boursier en doctorat, sans bureau personnel, sans contraintes familiales ou professionnelles, m'a fait grandir énormément. Se plonger dans l'univers de la connaissance et essayer de pousser les frontières d'une discipline – tout en étant semi-autonome – est une expérience à vivre. Comme dans toute bonne relation amoureuse, j'ai connu avec ma thèse des moments d'amour, de haine, de désespoir et de complicité. Pendant ces presque quatre années de doctorat, j'ai eu la chance de tisser des liens professionnels et d'amitié, et ainsi de réussir ma thèse parce que « j'étais juché sur les épaules de géants », en plein milieu d'un vaste réseau.

J'ai rencontré plein de gens, parfois anonymes, qui m'ont offert son amitié, son regard critique mais bienveillant et, bien souvent, beaucoup plus que ça. Il m'est impossible d'énumérer tous les

visages que j'ai pu croiser au cours de ces années à la fois longues et courtes dédiées à mon doctorat. Je suis aussi incapable de recenser toutes les expériences qui m'ont marqué et qui, par conséquent, ont aussi influencé ma vision du monde, mes actions et ma recherche. Je suis surpris des rencontres que j'ai pu faire grâce à mes travaux de recherche. Certaines d'entre elles, d'ailleurs, m'ont ouvert d'autres voies de recherche encore plus passionnantes et pleines de sens.

Tout d'abord, je dois constater la disponibilité et l'amabilité des professeurs qui ont accepté de faire partie du jury de cette thèse : Mme. Delphine Van Hoorbeke, Maître de Conférences Habilité à Diriger de Recherches à l'Université de Toulon et M. Pascal Philippart, professeur des universités à Lille. Merci aux professeurs qui ont accepté de faire le rapport de cette thèse : Mme. Sandrine Berger-Douce, professeure à l'école des Mines de St-Etienne ; et M. Igor Rivera, professeur à l'Instituto Politécnico Nacional du Mexique pour qui j'ai une grande estime.

Je voudrais remercier mon directeur de recherche, Pr. Christophe Schmitt, qui a non seulement parfaitement encadré mon travail, mais a toujours trouvé du temps pour me recevoir, malgré son emploi du temps très chargé. Il m'a témoigné sa confiance et m'a toujours traité comme un collègue. Sa vision de la recherche et du chercheur, de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur, m'a beaucoup inspiré. Ses conseils assidus et les discussions constructives que nous avons eues m'ont permis de cristalliser mes idées et d'achever la rédaction de cette thèse.

Je remercie aussi toutes les personnes qui assurent le bon fonctionnement de l'école doctorale SJPEG. Merci, Mme. Sandrine Cecchi, pour votre inestimable et efficace travail au sein du Secrétariat. Merci Pr. Myriam Doriat-Duban, directrice de l'école doctorale, d'être toujours attentive à nos besoins. Félicitations au nouveau directeur Pr. Jean-Noël Ory. Merci à tous les membres des organismes de gouvernance que j'ai pu rencontrer lors des réunions du Bureau et Pôle Scientifique parce que la tâche de décider de l'avenir n'est pas toujours évidente.

Je suis reconnaissant du travail de tout le personnel que j'ai croisé au CEREFIGE. Merci à Nadera et Laurence pour leur accueil et leur grande efficacité. Merci à Komivi et Josine d'avoir facilité le bon déroulement des activités quotidiennes. Merci aux deux directeurs du labo que j'ai rencontré, M. Sébastien Liarte et M. Jean-Luc Herrmann. Merci à Mme. Hélène Délacour, Frédéric Bornarel et Didier Nobile pour l'animation de l'axe Entreprenariat Manager et Innovation (EMI). Merci aux professeurs et enseignants-chercheurs qui ont questionné et nourri mon travail lors de nos différentes réunions et rencontres. Particulièrement je voudrais remercier Mme. Sybille Persson, M. Omar Bentahar, et M. Smaïl Benzidia pour leurs remarques au cours de la période d'achèvement de la thèse.

Merci à mes collègues doctorants que j'ai rencontrés au laboratoire pendant les journées interdisciplinaires et aussi au sein de l'association des doctorants de l'école doctorale ; ils ont tous contribué à faire de mon doctorat une expérience moins solitaire. Particulièrement, je veux dire merci à Renaud, Turki, Caterina et Clémence pour leur amitié, ainsi qu'à mes très chers Julie et Adrien pour m'avoir tellement appris sur la cohérence entre recherche et action pour la transformation de nos rapports économiques vers une économie collaborative et solidaire. Merci, mes amies Xuheng Tong, Mei Mei, et Rui Rui, pour leur gaieté permanente. Je vous dit 谢谢.

Je veux remercier également mes collègues du séminaire sur les organisations complexes. Merci à l'IAE de Metz, en commençant par son directeur, M. Julien Husson, et à tout son personnel et aux étudiants qui m'ont accueilli la dernière année. Merci à mes collègues, merci Manon, Xavier, Valérie, Gwenaëlle, Catherine, Olivia, Céline Hilpert, Simone, et tout le personnel de l'IAE qui facilite et rend agréable mon travail d'enseignement et de recherche.

Je suis entièrement reconnaissant à mon ami Juan Morua de m'avoir fait rencontrer mon directeur de thèse, et de m'avoir montré comment survivre à Nancy et à l'Université de Lorraine. Ensemble, nous avons beaucoup échangé, rédigé et bu. *Gracias por todo,* Juan. Merci à Liu qui m'a hébergé pendant mes premières semaines à Nancy. Merci à Loyda Gomez, à Lamia Benktorbi et James Benad pour leur soutien, leurs encouragements et leur amitié.

Merci beaucoup à ma famille. *Gracias a mi campeona, Ángeles Pérez, por todo lo que ha hecho por mí; por cuidarme y alentarme incluso en la distancia; por apoyarme financiera y emocionalmente, por enseñarme a seguir adelante y a "resolver" los problemas; gracias por escucharme cuando fue necesario y por tanto cariño y bien recibido. Te quiero, ma.*

Gracias a mi abue en el cielo. Si bien no pude despedirme de ti en persona, te llevo en mi corazón y eres parte integrante de mi formación y de mi espíritu. Tus enseñanzas están plasmadas en mis elecciones y en mis deseos de un mundo mejor. Gracias a mi hermana, Sandy, por estar ahí, por ser mi confidente, por enseñarme con su propio proceso de madurez, sus elecciones y su compromiso con un mundo más amigable con la naturaleza, que hay esperanza en este mundo. Gracias a Cuauh que con su presencia cotidiana nos sostuvo a mi madre y mi familia como lo haría cualquier padre, guardando la cercanía de un buen amigo; gracias por las pláticas, los consejos, y sobre todo por el apoyo constante y desinteresado.

Gracias a mis tíos y primos que siempre me alentaron y estuvieron al pendiente: Salvador, Manola, Salvador chico, Laura, Roberto, Manuel, Chela, Aurea, Fabiola, Arturo, Paola, y la tía Nena. Gracias a mis amigos, especialmente a aquellos que me siguieron en mis aventuras: Bren y Verito, las quiero mucho, chamacas. Gracias

a mi amigo David y a mis amigas Karen, Jess, Cynthia, quienes nunca dejaron de buscar noticias de mí. Gracias a Vero, Lalo, Ricardo, Tania, Lupita por guardarme en su amistad a pesar de la distancia.

Un grand merci à Laura Forero qui m'a montré la valeur de l'amour et de la confiance mutuelle. Je te serais toujours reconnaissant d'avoir pris soin de moi et de m'avoir supporté avec patience et tendresse, surtout quand j'étais assez stressé et perdu.

Merci à tous mes amis que j'ai rencontrés en cours de danse. Vous m'avez fait redécouvrir et développer la passion de bouger au rythme de la musique, à plusieurs. La danse représente pour moi plus que l'expression du corps ; c'est une rencontre, un moyen de détente, une poésie, un chemin vers le développement humain. Merci à *« la jefaza »* Marie-George pour ton enseignement et ta confiance ; merci pour l'amitié et pour les riches échanges sur la danse et sur la vie. Merci à mes élèves et à mes amis : Jérémy, Rémi, Sofiane, Sophia, Essivi, Mathieu, Pierrick, Aurélie, Clara, Esther, Aude, Thomas, Luc, Sandrine, Noémie, Julie, Lucie, mon ami Gilbert, et beaucoup d'autres ! Merci à mes collègues Mélanie, Florian, et Isabelle. Merci à Muriel et à Cathy pour leurs partages sur d'autres techniques d'expression corporelle. Merci à mes petites sœurs et belles apprenties : Marina et Stella… Je vous aime vraiment beaucoup trop ! Merci à mon allemande hispanophone préférée, Tabea. Merci à tous les danseurs et toutes les danseuses ! Merci à Billy « *Chorrito* », docteur Homeky, qui m'a fait découvrir le monde de la bière artisanale et des systèmes productifs qui émergent autour d'une économie du partage du fruit de l'orge et du houblon. Tes visions sur la danse et sur le monde en général m'ont beaucoup inspiré. Merci, *mestre*.

Merci à ma petite communauté qui m'a accueilli quand j'avais à peine débarqué. Merci pour votre soutien : Marie-Noëlle, Maïté, Geneviève, Arnaud, Céline, Raphaëlle, Catherine et Isabelle. Vous avez su m'écouter dans les pires moments et m'avez accompagné dans les meilleurs. Merci d'avoir pris soin de moi. Merci à toute la Communauté de Vie Chrétienne. Énorme merci à Monique et André Huber ! Vous m'avez beaucoup appris et soutenu à la fin de ma thèse. Grand merci à mes amis de la messe des jeunes !

Une pensée reconnaissante à tous mes collègues du CLYC. Merci à Pascale Julien qui avec sa simplicité m'a appris autant de choses sur le français, sur la vie, sur la bonté et sur la solidarité. Merci à Valérie et son époux Franck pour leur amitié et nos échanges. Merci à Geneviève et Fatos pour leur présence et pour nos discussions sur d'autres cultures. Ils m'ont appris aussi tant de choses sur la langue française. Merci à Jérémy, Raquel, Hélène et Carola. Merci à Mme. Anne Château et Mme. Aude Petitcolas pour leur confiance.

Merci aux professeurs et étudiants des langues qui m'ont ouvert l'esprit et donné une volonté de progresser chaque jour. Merci à Cécile Dumaux-Fardet, parce que c'était toujours un plaisir de

se voir, aux enseignants du DéFLE, du département d'espagnol (avec lesquels j'ai partagé du travail, des sourires et des projets : Fabiola Perrinet, Jorge Onecha, Martha), et du département d'anglais. Je veux remercier notamment mon amie Alanah Reynor pour sa patience envers mon écriture en anglais qui laissait parfois à désirer.

Le travail de cette thèse aurait été certainement plus difficile sans la participation de toute l'équipe du PeeL. Je vous suis très reconnaissant pour nos échanges, votre disponibilité, vos encouragements et votre amabilité : Julien Barbier, Cécile Simonet, Emmanuel Paul (ainsi qu'aux derniers arrivés Corentin, Olivia et Paul). Particulièrement, je tiens à remarquer la richesse des échanges que j'ai pu avoir avec Emmanuel pendant la dernière année de thèse : merci pour ton amitié et merci à Lucie pour nous avoir laissé discuter chez elle (et ailleurs) de temps à autres. Merci aussi à toute l'équipe de la Direction des partenariats, particulièrement à Jérôme, Marie-Claire et Vincent.

Merci aux étudiants et intervenants que j'ai pu rencontrer lors de mes différentes participations aux formations sur l'opportunité entrepreneuriale avec la démarche IDéO© à l'ENSAIA, à l'IAE de Metz et aux IUT de Nancy, d'Épinal et de Moselle-Est. Merci à mes collègues, au Pr. Laurent Marchal, à Nicolas Bastien, à Didier Nobile, et à Véra Ivanaj pour ses conseils, ses échanges, et le partage de ses expériences.

Merci à Franck Magot pour sa simplicité, sa bonne humeur et sa transparence. Merci pour tous les échanges que nous avons eus sur l'économie, les projets, l'avenir, et pour m'avoir ouvert les portes de son entreprise, son réseau et sa maison. Merci aux entrepreneurs et acteurs de l'ESS que j'ai rencontrés tout au long de cette aventure. Merci à Ian. Merci à Laurie Thebault et à toutes les personnes que j'ai pu rencontrer grâce au MOUVES. Merci à Pablo Parra qui m'a facilité la vie avec son matériel sur l'innovation sociale en Meurthe-et-Moselle et qui m'a autant appris sur les différents acteurs grâce à son expérience de sociologue.

Merci à mes ami(e)s : Gino et Anne-Marie, Mireille, et ma chère Marie-Christine Richards ! Merci à tous mes amis internationaux. *Thank you to all of you guys because you were very supportive, you made me laugh, we have shared some beers, some questions, and some frustrations, thank you for being there: Riho, Marharyta, Tamara, Julie, Corinna, Maria, Rajiv. Thanks Philip Riachy for not letting me down. Thank you, my dear Maria Lewaniak for so much friendly love in such a short time.* Merci à mes colocataires pour nos échanges sur la vie et sur la valeur des choses : Clément, Bruno, Bastien, Jean-Luc, Ulrick, Estelle (la meilleure). Merci à tout le staff de la Petite Maison de Vandoeuvre : Monique, Vincent, Eloi, Franckounch et tous les gens de passage au « Loft » (comme toi, chère Mélisande). *Gracias a las comadres y a mis compatriotas por su presencia, su cariño, sus pláticas: Arlen (nuestra líder), Mariana (la primera*

de las comadres), Carmen ("el sentido de mi vida"), Anne-Claire, Magali, Karen, Pili, Nati, Mariana, Violeta. A nuestra nueva comadre Aliz. A los compadres Marc-Antoine, Jannes y Álvaro, gracias por todo.

Merci aux instances institutionnelles du Mexique qui ont facilité mon séjour en France. Particulièrement je suis reconnaissant envers toutes les personnes qui travaillent au Conseil National de Science et Technologie (CONACYT) et qui font, à mon avis, un travail colossal pour gérer autant de boursiers autour du monde avec un budget toujours plus restreint et qui cherchent à développer le pays à travers la connaissance.

Finalement, je veux dire merci à Fréderique Volot pour la relecture du français, à Lleuwen Hedd pour la relecture de l'anglais, et à toutes les personnes qui, en silence et sans le savoir, ont contribué au bon déroulement de mon travail. Même s'ils resteront toujours dans l'anonymat, dans les couloirs ou dans d'autres espaces universitaires, sachez que je vous remercie de tout cœur : personnel administrative, des bibliothèques, des cafétérias et restaurants universitaires, des services de scolarité, de l'accueil des étrangers, des services numériques, de maintenance et propreté, du service d'activités physiques et sportives. Sans eux, je crois que faire une thèse serait très désagréable.

Merci à Dieu. Merci à tout le monde.

José Aramís Marín Pérez
Nancy, septembre 2017.

"…el callar no es no haber qué decir,
sino no caber en las voces lo mucho que hay que decir"

Sor Juana Inés de la Cruz, Respuesta de la poetisa a la muy ilustre Sor Filotea de la Cruz, 1691

Sommaire

Dédicace ..... **v**
Remerciements ..... **vii**
Sommaire ..... **xiii**

Résumé ..... **xvii**
Mots clés xviii
Abstract ..... **xix**
Keywords xix
Resumen ..... **xxi**
Palabras clave xxii

Introduction. Créer de la valeur à travers l'entrepreneuriat social **1**
0.1. La problématique de la création de valeur en entrepreneuriat social, aujourd'hui 2
0.2. Éléments de cadrage de la thèse 9
0.3. Structure de la thèse 19

Partie I.
Une représentation dichotomique des modèles de la valeur en entrepreneuriat social

Introduction à la première partie **27**

Chapitre 1. Le champ de l'entrepreneuriat social **31**
1.1. L'entrepreneuriat, le processus entrepreneurial, et l'entrepreneur 33
1.2. Les spécificités de l'entrepreneuriat social 48

Chapitre 2. Les différents modèles de la valeur en entrepreneuriat social **67**
2.1. La valeur économique des produits et des services des TPE et PME 69
2.2. La valeur sociale des relations économiques en entrepreneuriat social 74
2.3. La valeur éthique de l'activité productive des entrepreneurs sociaux 79

Chapitre 3. Les convergences et les limites des modèles de la valeur en entrepreneuriat social **91**
3.1. Les possibilités d'une valeur globale en entrepreneuriat social 93
3.2. Cadre théorique pour aborder la perception des acteurs sur la globalité de la valeur dans l'entrepreneuriat social 110

Conclusion de la première partie **117**

Partie II.
Mise en place d'une démarche de recherche intervention pour comprendre la création de valeur en entrepreneuriat social

Introduction à la deuxième partie 121

Chapitre 4. Justification et mise en place d'une stratégie de recherche intervention pour la création de valeur en entrepreneuriat social 125

4.1. Choix épistémologiques pour une recherche-intervention 126
4.2. Choix méthodologique et design de la recherche-intervention 140
4.3. Choix du projet d'intervention 151
4.4. Choix des outils et des techniques 155

Chapitre 5. Description d'une situation de création de valeur en entrepreneuriat social ... 163

5.1. Localisation dans l'espace-temps 163
5.2. L'entrepreneur et son projet 165
5.3. L'activité productive : la chaîne des produits bio du terroir 171
5.4. L'accompagnement par le PeeL : faciliter la démarche entrepreneuriale 177
5.5. Le financement de l'activité : les investisseurs 180
5.6. Les accélérateurs de l'activité : les concours entrepreneuriaux 182
5.7. Le soutien institutionnel du projet 185
5.8. Le cadre normatif pour le projet : certification d'agriculture biologique 188

Chapitre 6. Discussion sur la participation des acteurs dans le processus de création de valeur en entrepreneuriat social 193

6.1. Le réseau du projet « Les Fermiers d'Ici » 194
6.2. Les stratégies de communication et de développement de l'activité de FDI 198
6.3. Les différentes représentations de la valeur des acteurs du projet FDI 204

Conclusion de la deuxième partie 233

Partie III.
Proposition d'un nouveau cadre théorique et méthodologique pour la création de valeur en entrepreneuriat social

Introduction à la troisième partie 237

Chapitre 7. Retour d'expériences sur la nécessité d'une co-construction de la valeur en entrepreneuriat social 239

7.1. Dialogue entre acteurs pour construire une valeur commune 240
7.2. Traduction et dépassement des controverses entre les différentes valeurs 241
7.3. Besoin d'un nouveau cadre pour la valeur globale dans l'entrepreneuriat social 246

Chapitre 8. Adéquation d'un outil pour faciliter le processus de création de valeur en entrepreneuriat social 255

8.1. Stratégie chemin faisant de co-construction de la valeur globale en entrepreneuriat social .256
8.2. La structure d'un nouvel outil : IDEO+D 259
8.3. Expérience, bénéfices et limites de l'outil. 274

Chapitre 9. Proposition d'un modèle pour comprendre et accompagner la création de valeur en entrepreneuriat social 277

Introduction au chapitre 9.....277
9.1. Concevoir une valeur globale de l'entrepreneuriat social entre dynamique, complexité et durabilité.....278
9.2. Modéliser le processus de création de valeur globale en entrepreneuriat social 284
9.3. Rêver la création de valeur globale dans un entrepreneuriat pour la transition écologique..289
Conclusion du chapitre 9.....291

Conclusion de la troisième partie 293

Conclusion..... 295

Synthèse de la recherche.....295
Démonstration de notre thèse.....299
Apports, limites et perspectives de notre recherche 301
Répercussion et transformation sociale par notre recherche.....305

Références 307
Glossaire 325

Annexe 1. Document de travail IDéO© (version originale) 329
Annexe 2. Document de travail IDEO+D (version beta) 339
Annexe 3. Document de travail IDEO+D rempli par les Fermiers d'Ici..... 349
Annexe 4. Représentation du réseau du projet les « Fermiers d'Ici » dans NetDraw 2.045 357

Liste des sigles, acronymes et sites institutionnels 363
Liste de cartes..... 365
Liste de figures 365
Liste des illustrations 367
Liste de logos 368
Liste de tableaux 368
Table de matières 371

Résumé

La construction de la valeur en entrepreneuriat social.

Proposition d'un modèle pour la conception d'une valeur globale.

Un État bienfaiteur de plus en plus impuissant, une crise mondiale et multidimensionnelle liée à l'effondrement des subprimes en 2008, sont deux facteurs qui ont accentué le besoin de chercher de nouvelles façons de s'organiser pour répondre aux besoins sociaux. Ceci a permis à l'entrepreneuriat social, né dans les années 1980, de se développer. Mission et valeur sociales sont devenues des concepts clés de cette nouvelle manière d'entreprendre : les entreprises sociales se sont engagées à conjuguer intérêt général avec efficacité économique. Cependant, accomplir cette mission dans un marché concurrentiel dont le prix des produits ne reflète pas forcément des valeurs non-marchandes n'est pas une tâche facile. En plus, les entreprises sociales incorporent dans leurs processus de décision des contraintes liées à des valeurs sociales et éthiques qui contraignent l'activité productive à des échelles plus courtes. C'est par cette observation que nous nous sommes intéressés au problème de la valeur des initiatives sociales.

Si nous voulions comprendre comment les entrepreneurs sociaux créent de la valeur, il fallait questionner les modèles existants sur le terrain. Au début, nous avons observé que la séparation disciplinaire entre différents types de valeur, ainsi que son caractère subjectif, posaient un problème : la définition, la mesure et le partage de la valeur d'un projet dépendent de la perception des personnes et de la construction collective du sens qu'elles donneront au projet.

Dans cette thèse, nous voulons démontrer que la création de valeur dans l'entrepreneuriat social est un processus de traduction interactif, dynamique et complexe. Il faut réussir à construire du sens commun entre une multitude de visions et de représentations sur la satisfaction des besoins, propres à chaque partie prenante, qui vont toucher non seulement au domaine de la conception, réalisation et valorisation de l'activité économique, mais aussi à leurs répercussions dans le domaine social et environnemental du projet. Notre objectif est de modéliser le processus de création de valeur globale dans un projet d'entrepreneuriat social.

La thèse se compose de trois parties de trois chapitres chacune. Lors de la première partie, nous avons mobilisé la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) comme cadre explicatif du processus entrepreneurial qui nous a amenés à nous questionner sur l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015) et les spécificités de l'entrepreneuriat social (Bacq & Janssen, 2011 ; Barthélémy & Slitine, 2011 ; Nicholls, 2006). Puis, nous avons analysé les possibilités de faire une lecture globale de la valeur économique, sociale et éthique des projets entrepreneuriaux. Nous avons déterminé que la pratique et la réflexion actuelle des entrepreneurs sociaux, ainsi que des chercheurs impliqués, ont besoin d'un nouveau modèle de valeur globale.

Dans la deuxième partie, nous avons explicité nos choix épistémologiques et méthodologiques pour positionner la recherche intervention que nous avons menée. Une fois que le design de la recherche et les présupposés que nous avons considérés ont été présentés, nous avons décrit le cas et les représentations de la valeur que chaque partie prenante porte sur le projet que nous avons étudié. Lors de la troisième partie, nous avons traité les différentes perceptions, nous les avons traduites à l'aide d'un trigramme et nous avons croisé l'information obtenue avec la littérature. Puis nous avons proposé un modèle de création valeur qui intègre une compréhension complexe et dialogique, donc globale, de la valeur pour satisfaire les particularités de l'entrepreneuriat social.

Pour la partie empirique, nous avons modifié un outil heuristique à l'aide de notre modèle. Nous nous sommes approchés du terrain et nous sommes intervenus dans un projet entrepreneurial pour aider à créer des outils destinés à faire consciente l'intentionnalité entrepreneuriale, développer la mission et partager une représentation de valeur ajoutée qui considérait l'aspect économique, social et environnemental de l'activité. Ensuite, nous avons retravaillé les différentes perceptions, nous avons consulté à nouveau la littérature, nous avons relié les concepts autrement et nous avons proposé un cadre qui prend en compte la complexité des projets entrepreneuriaux à but social et solidaire, dans un modèle de valeur globale.

Les apports de cette thèse se déclinent alors en quatre niveaux : (a) un outil de gestion pour concevoir une valeur globale des projets d'entrepreneuriat social, (b) une approche de terrain multi-acteur (accompagnateurs, investisseurs, clients, contacts informels), centré sur les perceptions, (c) une recherche intervention couplée avec d'autres méthodes qualitatives : analyse de discours, analyse de réseaux, observation participante et entretiens ; (d) la dialogique entre terrain et littérature qui nous a permis d'apercevoir la dichotomie des modèles de la valeur employés jusqu'à présent et qui nous a permis de modéliser un cadre pour la construction globale de la valeur. Notre recherche met l'accent sur le rôle de la réflexivité des acteurs dans la définition de l'action, autour d'un idéal social.

Finalement, nous sommes convaincus qu'une redéfinition de la valeur des biens et services des entreprises, comme notion fédératrice et globale, permettrait à un entrepreneur à but social de mieux communiquer et défendre son projet face aux différentes parties prenantes et contribuer ainsi au développement de la société.

Mots clés

Création de valeur ; entrepreneuriat social ; recherche intervention ; valeur globale ; complexité.

Abstract

The Construction of Value in Social Entrepreneurship.

A Model Proposition for Global Value Design.

An increasingly powerless welfare state and the global multidimensional crisis linked to the collapse of subprime mortgages in 2008 are two factors that have pushed our societies to seek new ways of organizing itself to meet social needs. This has allowed the growth of social entrepreneurship, a concept that was born in the 1980s. Social mission and social value creation became key concepts in this new way of doing business. Social enterprises are committed to combining general interest with economic efficiency. However, accomplishing this mission in a competitive market, where the price of products does not necessarily reflect non-economic values, is not an easy task. In addition, social enterprises incorporate some restrictions linked to social and ethical values that constrain productive activity on a smaller scale into their decision-making processes. Because of this, we have developed an interest of researching the problem of the value of social initiatives.

We realized that if we wanted to understand how social entrepreneurs create value, we needed to question the current value models through strong experience in the field. In the beginning, we observed that the disciplinary separation of different types of value, as well as its subjective characteristics, have created a problem: the definition and the measurement of a project value and the way it is shared depend on people's perceptions and on collective sense-making processes.

In this thesis, we want to demonstrate that value creation in social entrepreneurship is an interactive, dynamic and complex translation process. It is necessary to build common sense by considering each stakeholder's vision. The multiple representations on how to satisfy needs will affect not only the domain of designing, realizing and appreciating economic performance, but also the social and the environmental impacts of the project. Our goal is to model the process of global value creation within a social entrepreneurship project.

The development of the thesis follows three parts with three chapters each. In the first part, we explore the theory of effectuation (Sarasvathy, 2001) as an explanatory framework of the entrepreneurial decisional process that led us to question the entrepreneurial action (Schmitt, 2015). We then describe the specificities of social entrepreneurship as a field of research and practice (Bacq & Janssen, 2011, Barthélémy & Slitine, 2011, Nicholls, 2006). Finally, we analyze the possibilities of a global interpretation of the economic, social and ethical value of entrepreneurial projects. We have determined that the current practice of social entrepreneurs, as well as the reflections of the researchers which are involved, need a new model of grasping global value.

In the second part, we explain the epistemological and methodological choices we made to conduct our research. Once we present the outline of the research and the assumptions we considered, we describe our case study. Then, we present the mind representations that each stakeholder has about the value of the project we studied.

In the third part, we consider the different perceptions of the stakeholders, interpret them with the help of a trigram and compare the obtained information with the literature review. Then, we propose a model of value creation that integrates a complex and dialogical –and therefore global – understanding of value to satisfy the peculiarities of social entrepreneurship.

For the empirical part, we modified a heuristic tool using our theoretical model. We approached the field and intervened in an entrepreneurial project. Our goal was to help create tools to raise awareness of the entrepreneurial intentionality; to develop the social mission; and to share a value-added representation that considered the economic, social and environmental aspects of the activity. We then reworked the different perceptions, revisited previous studies and proposed a framework that considers the complexity of entrepreneurial projects for social and solidarity purposes, under a global value model.

The contributions of this thesis are as follows: a more adapted management tool to conceive a global value of social entrepreneurship projects; a multi-actor field approach (coaches, investors, clients, informal contacts) centered on the perceptions of each actor; research coupled with different qualitative methods: speech content analysis, network drawing, participant observation and interviews; and the dialogue between practice and literature that allowed us, to both see the dichotomy of the models of value used so far and to model a framework for the construction of global value. Our research has emphasized the role of the reflexivity of actors in the definition of entrepreneurial action, around an ideal image of society.

Finally, we are convinced that redefining the value of business goods and services around a global concept, would allow a social entrepreneur to better communicate and defend their project in front of different stakeholders and thus contribute to the development of society.

Keywords

Value creation; social entrepreneurship; intervention-action research; global value; complexity.

Resumen

La construcción de valor en emprendimiento social.

Proposición de un modelo para el diseño de un valor global.

Un estado benefactor cada vez más impotente y una crisis global multidimensional, relacionada con el colapso de las hipotecas de alto riesgo en 2008, son dos factores que han aumentado la necesidad de buscar nuevas maneras de organizar nuestras instituciones para hacer frente a las necesidades sociales. Esto ha permitido el despliegue del emprendimiento social, un concepto nacido en la década de 1980. Misión y valor social se han convertido en conceptos clave de esta nueva forma de hacer negocios. Las empresas sociales se han comprometido a combinar interés general con eficiencia económica. Sin embargo, llevar a cabo esta misión en un mercado competitivo, donde los precios de los productos no reflejan los valores no comerciales puestos en marcha, no es una tarea fácil. De hecho, las empresas sociales incluyen en su toma de decisiones restricciones éticas y sociales que limitan la actividad productiva a escalas más pequeñas. Esta observación nos llevó a interesarnos al problema del valor de las iniciativas sociales.

Nos dimos cuenta de que si queríamos entender cómo los emprendedores sociales crean valor, teníamos que cuestionar los modelos existentes à través de una experiencia de campo. Primeramente, hemos observado que la separación disciplinaria entre diferentes tipos de valor y el carácter subjetivo de esta noción, crean un problema en la definición, medición y puesta en común del valor. Hemos observado que el valor de un proyecto dependerá de la percepción de las personas interesadas y de un proceso de construcción colectiva sobre el sentido del mismo.

En esta tesis se demuestra que la creación de valor en el emprendimiento social es un proceso de traducción: interactivo, dinámico y complejo. En otras palabras, se debe construir un sentido común entre las diferentes visiones de las distintas personas interesadas en el proyecto. Esta variedad de representaciones afecta, no sólo el campo del diseño, la implementación y la valorización de la actividad económica, sino también el impacto social y ambiental del proyecto. Nuestro objetivo ha sido el de modelizar el proceso de creación de valor global que observamos en un proyecto de emprendimiento social.

Hemos desarrollado nuestra tesis en tres partes, con tres capítulos cada una. En la primera parte, hemos movilizado la teoría de la efectuación (Sarasvathy, 2001) como marco explicativo del proceso empresarial que nos ha llevado a cuestionar la acción de los emprendedores (Schmitt, 2015). Luego, hemos descrito las particularidades del emprendimiento social (Bacq & Janssen, 2011; Barthélémy & Slitine, 2011; Nicholls, 2006). Después, hemos analizado las posibilidades para una lectura global de los proyectos de emprendimiento, es decir, desde las lógicas económica, social y ética. Al final, hemos determinado que la práctica y el pensamiento de los emprendedores

sociales y de los investigadores involucrados, requiere un nuevo modelo de valor global.

En la segunda parte hemos explicado nuestro marco epistemológico y las elecciones metodológicas que hemos tomado para posicionar la intervención que hemos realizado. Una vez presentados el diseño de la investigación y las hipótesis que nos planteamos, hemos descrito nuestro caso de estudio y las representaciones que cada actor que hemos estudiado tenía sobre el valor del proyecto. En la tercera parte, hemos discutido las diferentes percepciones, las hemos traducido usando un trigrama y hemos confrontado la información obtenida con la literatura. Posteriormente, hemos propuesto un modelo para la creación de valor que integra una comprensión de la complejidad y el diálogo. Se busca que este modelo pueda comprender las particularidades de la creación de valor a través del emprendimiento social.

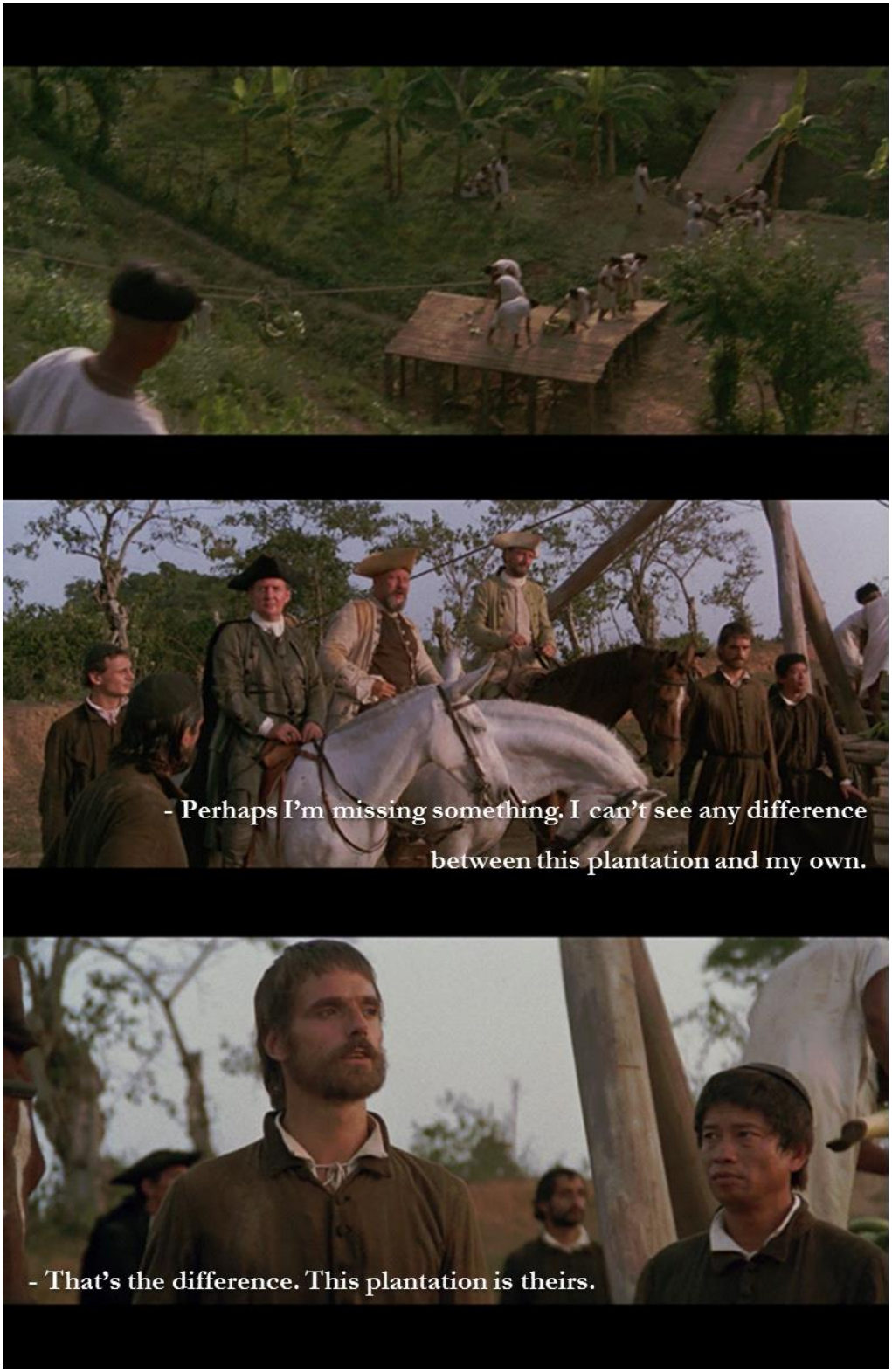
En la parte empírica, hemos modificado una herramienta heurística utilizando nuestro modelo. Nos hemos acercado al campo de estudio y hemos intervenido en un proyecto empresarial para ayudar a crear herramientas que permitan hacer consciente la intencionalidad del emprendedor, que permita desarrollar la misión y compartir una representación sobre el valor añadido del proyecto, considerando los aspectos económico, social y ambiental. Luego de haber rediseñado las diferentes percepciones, hemos vuelto a consultar la literatura y hemos conectado de manera diferente los conceptos movilizados. Al final hemos propuesto un marco de referencia que tiene en cuenta la complejidad de los proyectos empresariales en función de un objetivo social y de las expectativas de una comunidad de simpatizantes, bajo un modelo de valor global.

Las aportaciones de esta tesis contemplan cuatro niveles: (a) una herramienta de gestión para diseñar un valor global de los proyectos de emprendimiento social, (b) un enfoque de campo de múltiples actores (entrenadores, inversores, clientes, contactos informales) centrado en las percepciones, (c) una investigación de la intervención junto con otros métodos cualitativos: análisis del discurso, análisis de redes, observación participante y entrevistas; (d) la dialógica entre el trabajo de campo y la literatura, que nos permitió ver los modelos dicotómicos del valor empleados hasta ahora y modelar un nuevo marco de referencia para la construcción de un valor global. Nuestra investigación se centra en el papel de la reflexividad de los actores en la definición de la acción, en torno a un ideal social.

Por último, creemos que una redefinición del valor de los bienes y servicios de las empresas, como concepto unificador y global, permitirá a un emprendedor con fines sociales, comunicar y defender mejor su proyecto, frente a las diferentes partes interesadas, contribuyendo así al desarrollo de la sociedad.

Palabras clave

Creación de valor, emprendimiento social, intervención, valor global, complejidad.



« – Peut-être que je suis en train de rater quelque chose. Je ne vois aucune différence entre cette plantation et la mienne.

– C'est ça la différence. Cette plantation est à eux »

Photogrammes du film de Roland Joffé, « La Mission », 1986, min 67-68

Introduction.
Créer de la valeur à travers l'entrepreneuriat social

« Le problème de la valeur doit toujours occuper la position centrale, en tant qu'instrument d'analyse principal dans toute théorie pure qui part d'un schéma rationnel »

Joseph Schumpeter (1983, cité par Orléan, 2011, p. 12)

Au XVIIe siècle, dans les réductions du Paraguay et de la forêt amazonienne proches des colonies portugaises et espagnoles, les missionnaires jésuites et franciscains avaient réussi à organiser les autochtones dans une relation de travail assez juste et prospère à l'époque, surtout face à l'alternative d'esclavage portugaise (Crocitti, 2002; Petty, s. d.). La structure utopique simple de ces réductions permettait de réduire les injustices sur la répartition de la richesse produite (Dussel, 2014, p. 31, 36). Si on leur avait donné l'opportunité de continuer, les réductions auraient-elles prospéré ? Est-ce que ce modèle peut nous apprendre quelque chose aujourd'hui ? Comment contribuer à ce que les organisations productives puissent offrir un développement harmonieux aux différents individus ?

Ces questionnements nous ont poussés à poursuivre des études en master. À l'époque, nous avons consacré nos efforts à comprendre comment les entreprises communautaires contribuaient au développement local (Marín Pérez, 2012). Nous avons vu que les porteurs de projet, convaincus et motivés, soutenus par la communauté, étaient plus réceptifs aux impacts socio-environnementaux. Malgré leur faible rentabilité et une faible croissance, ils valorisaient les résultats économiques de leur activité en fonction de son apport à la société, ce qui produisait un sentiment de satisfaction entre les membres de l'organisation.

Effectivement, la croissance est un thème récurrent chez les acteurs des écosystèmes entrepreneuriaux. Depuis Schumpeter (1934), notre société cherche toujours de nouveaux moyens d'innovation pour faire prospérer l'économie, bien que Janssen (2011) a démontré

que la croissance n'est pas obligatoire pour les entreprises (il y a des entrepreneurs qui ne souhaitent pas voir grandir leur entreprise). Malgré la dénonciation de Meadows et ses collègues (1972) à propos des limites de la croissance, les entreprises et les politiques continuent à la chercher même sous un angle de développement durable (Gambino, 2012).

La question de l'innovation au service du développement et de la réalisation des personnes a fait basculer notre recherche vers l'innovation sociale (Center for Social Innovation, 2009; Centre for Social Innovation, 2011), le développement communautaire (Marín Pérez, 2012; Rendón Monzón, 2003), et le besoin d'étudier le rôle des facilitateurs et des accompagnateurs dans le processus de création de nouvelles organisations (Marín & Rivera, 2014).

En revanche, notre participation à différents projets de recherche sur l'innovation et la conception des projets d'entreprises rurales nous a mis face à un autre problème : comment les organisations sociales peuvent-elles être concurrentielles sur un marché qui cherche l'optimisation des coûts, tout en valorisant le travail humain et la nature ? Dans la littérature, on avait commencé à parler des entreprises sociales qui réussissaient à créer de la valeur sociale, mais qu'est-ce que cela signifie ? Comment définir ou différencier la valeur sociale d'autres types de valeur ? Comment mesurer la valeur ? Qui juge cette valeur ? C'est à partir de ces questionnements que nous nous sommes intéressés au problème de la valeur dans les projets entrepreneuriaux à but social et solidaire.

0.1. La problématique de la création de valeur en entrepreneuriat social, aujourd'hui

L'entrepreneuriat social est un champ disciplinaire qui a émergé dans les années 1980 quand Bill Drayton a fondé Ashoka, quand Muhammad Yunus a développé le microcrédit, et quand l'économie sociale en Europe a évolué vers des modèles marchands (Barthélémy & Slitine, 2011). Cependant, ces initiatives et celles qui ont suivi ne peuvent être comprises ni mises en perspective uniquement par l'histoire. En effet, dans la même décennie, le Consensus de Washington[1] a permis au modèle du capitalisme néolibéral globalisé de prendre forme

[1] Ceci est un nom donné par Williamson (1990, selon Sheppard et Leitner, 2010) pour parler d'un ensemble des politiques économiques adoptés par la Banque Mondiale et le Fond Monétaire International en 1989, spécialement dirigées au financement du développement de l'Amérique Latine mais utilisés dans la gouvernance internationale.

(Sheppard & Leitner, 2010; Williamson, 1993). Trente ans plus tard, le monde expérimente une crise sans précédents causée, selon Harribey (2004, p. 2), par au moins trois facteurs :

- La soif d'accumulation et « la soumission des activités humaines à la marchandise » ;
- La rupture entre développement scientifique et bien-être social par la marchandisation de la recherche ;
- L'affaiblissement de l'expression politique démocratique.

Cette crise a connu son pire scénario mondial lors de l'explosion de la bulle immobilière en 2008. Il ne s'agit pas d'une crise de plus du système capitaliste, mais d'une crise systémique globale : les conditions actuelles de reproduction de notre société menacent « les conditions de reproduction de la vie » (Harribey, 2004, p. 6). Mais cela n'est pas nouveau. Dans les années 1960, la mobilisation mondiale d'étudiants, de femmes, de médecins et d'ouvriers pour plus de libertés, la lutte des entreprises contre le contrôle étatique sur les marchés, et l'éclat d'une « grave crise de rentabilité du capital » (Harribey, 2004, p. 3) ont provoqué des changements dans l'organisation sociale. Cela a renforcé le principe d'accumulation de capital comme seule finalité économique utilisé par certaines organisations pour leur propre et unique développement au détriment des autres :

> « Dès lors que le capital n'est que l'accumulation du fruit du travail humain, qu'il ne peut s'accroître que parce que le travail est exploité, toutes les conditions sont donc réunies pour le divorce entre l'impératif de rentabilité et le respect de valeurs autres que celle de l'argent : les conditions de travail, la dignité, l'égalité de droits, le respect de la nature, etc. » (Harribey, 2004, p. 2)

Par ailleurs, la chute du mur de Berlin en 1989 a érigé le système capitaliste, du moins en apparence, comme seul système économique possible face à un communisme mal compris et un système d'économie planifiée qui avait corrompu l'Union Soviétique. Le libre mouvement de capitaux a donc dérivé vers des formes d'entrepreneuriat avantageuses et non enracinées (Veraza Urtuzuástegui, 2010). Avec les décisions politiques prises à l'époque, nous avons brisé « les bases d'une accumulation durable des profits » (Harribey, 2004, p. 3) et nous avons ouvert la possibilité d'une accumulation sans limite aux mains de quelques privilégiés, au détriment de l'homme et de l'environnement.

Aujourd'hui, à différence d'il y a quarante ans, nous devons nous soucier de notre sécurité alimentaire (FAO, 2006). Par ailleurs, le réchauffement de la planète s'accélère (Foucart, 2017), deux tiers des espèces animales vertébrées pourraient disparaître dans les 5 ans à venir

(WWF, 2016), les réserves d'eau potable et des sources d'énergie non renouvelables s'épuisent ; le terrorisme est de plus en plus présent dans plusieurs pays (GTD, 2016), et même la pensée, la science et la culture s'appauvrissent (Fortin, 2001; Marin, Morúa Ramirez, & Schmitt, 2013; Veraza Urtuzuástegui, 2010). En revanche, cette crise multiforme nous offre une opportunité de repenser nos modèles d'organisation productive ; elle nous permet de chercher de nouveaux rapports économiques et sociaux pour satisfaire nos désirs et nos besoins autrement.

Dans cette époque postmoderne, la société a compris que rechercher la seule richesse économique ne suffit plus. Des indicateurs du progrès autres que le PIB sont dorénavant nécessaires (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009). Nos organisations doivent être créatives et produire de la richesse sociale, de façon harmonieuse, consciente et intégrale. Nous devons nous servir des connaissances et des technologies que nous avons réussi à développer (informatique, biotechnologie, nanotechnologie, agroécologie, par exemple) pour mieux satisfaire nos besoins sans compromettre la vie des habitants présents et futurs de la planète. Plus encore, peut-être devrions-nous investir davantage pour rendre plus efficaces et accessibles les services fondamentaux pour une bonne qualité de vie pour tous (éducation, santé, logement, infrastructure, autre), ainsi que mieux répartir les ressources et les bénéfices de leur exploitation. Quoi qu'il en soit, cela semble être le souhait de la communauté internationale qui a établi les objectifs du millénaire (Nations Unies, 2015).

Individus, collectivités et organisations devraient innover en ayant pour but un développement durable pour tous, voire sobre (Rabhi, 2013) et tourné vers la décroissance (Georgescu-Roegen, 1995). Les études sociales des modèles macro-économiques de l'innovation, telles que le triangle de Sábato et Botana (1968), les systèmes nationaux d'innovation (Freeman, 1995), la triple hélix (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Leydesdorff & Etzkowitz, 1998), ou les systèmes sociaux de production et d'innovation, ont démontré que la socialisation des connaissances et d'inventions est un élément indispensable de l'innovation (Vinck, 2013) et donc de la croissance économique. Cela expliquerait aussi les investissements colossaux que les organisations font en termes de marketing et de communication.

Avec les études sur l'innovation, les chercheurs ont compris que le processus social de production de nouvelle valeur se fonde sur l'interaction entre acteurs hétérogènes, notamment : organismes gouvernementaux, industriels, universitaires et de recherche, ainsi

que d'autres acteurs de la société civile (e.g. fondations et associations) ou centres d'affaires qui servent parfois de médiateurs (Belmont & Vinck, 2012). Cette interaction va créer plus ou moins de valeur selon les capacités des acteurs pour concevoir, produire, traduire, utiliser et gérer la connaissance (Carlsson, Acs, Audretsch, & Braunerhjelm, 2009). Puis, cette valeur va se transformer en richesse sociale, qui est le but de l'innovation, si toutefois la société arrive à bénéficier des technologies produites (Vogt, 2010).

Sur le plan éthique, une distribution juste de la richesse matérielle et immatérielle se produit quand les gens d'une organisation (ou, par extension, de la société) peuvent satisfaire leurs besoins et leurs goûts de la meilleure manière qui soit pour eux. Sauf que, dans des milieux exclus ou à faible revenu, la socialisation de développements technologiques sur le marché doit non seulement concilier les coûts des activités de recherche, développement, et gestion de risque, mais aussi les coûts de transaction pour manager l'incertitude croissante causée par la situation d'inégalité et de pauvreté. Parfois, il faut faciliter l'accès à un capital original qui permettra l'acquisition de moyens de production, comme le permet le microcrédit (Yunus, 2003). Ainsi donc la capacité d'échange augmente et la capacité d'acquérir des innovations aussi.

Pour surmonter la précarité, l'économie sociale et solidaire (ESS) s'est positionnée comme un champ qui cherche à récupérer la satisfaction des besoins humains[2] notamment la priorité de l'activité économique, ce qui replace le marché et le revenu en tant que moyens. Associations, mutuelles, fondations et coopératives utilisent la charité, la philanthropie et la solidarité entre membres pour satisfaire certains besoins, mais elles n'ont pas d'activité commerciale qui leur permette d'être autonomes financièrement. C'est de ce besoin de devenir indépendantes, face à un État bienfaiteur en crise, que les entreprises sociales sont nées (Barthélémy & Slitine, 2011). Les entreprises sociales ont émergé pour « attirer les avantages du marché concurrentiel dans l'amélioration du monde social »[3] (Yunus, 2007a, p. 27). Grâce à elles, une population peut assumer la direction de son propre développement.

Néanmoins, concernant l'entrepreneuriat social, il n'existe pas encore de paradigme unificateur pour le définir (Acs, Boardman, & McNeely, 2013; Bacq & Janssen, 2011; Peredo

[2] Le débat sur les besoins humains ne fait pas partie de cette thèse mais l'exposition faite par Max-Neef (1998) sur le développement comme satisfaction des besoins est cohérente avec notre propos.

[3] Citation littérale: Social-business model "brings the advantages of free-market competition into the world of social improvement" (Yunus, 2007a, p. 27)

…

& McLean, 2006). Du moins, il y a un accord sur le fait qu'un entrepreneur social doit contribuer à la résolution d'un problème sociétal[4] (Ashoka, 2014) et avoir comme objectif de créer de la valeur sociale (Bacq & Janssen, 2011; Choi & Majumdar, 2014; Dees, 2001, 2003; Peredo & McLean, 2006).

En suivant le même ordre d'idées, il suffirait donc de donner du pouvoir aux gens pour développer des entreprises enracinées qui créeront de la richesse localisée pour le bien-être d'une communauté. Pour y arriver, il faudrait faciliter l'accès à des outils et à différentes formations techniques et humaines, c'est-à-dire à un travail sur les capacités individuelles et collectives pour réduire les barrières psychosociales[5].

Suite à un travail sur le terrain entre 2011 et 2012, au Mexique, nous avons constaté que les entreprises que nous avions accompagnées n'étaient pas compétitives par rapport au prix de leurs produits au marché, même lorsqu'elles avaient repris leur indépendance. Entre autres soucis, nous nous sommes retrouvés dans la même impasse que la New Economics Foundation (NEF, 2004, p. 2.1) : comment mesurer la valeur d'un résultat social produit par une entreprise[6] ? Comment faire pour augmenter le bénéfice de ces entreprises par la valorisation de leur impact socio-environnemental ? Comment positionner un produit qui ne bénéficie pas d'économies d'échelle et qui respecte l'environnement sur un marché dominé par le prix ? Nous avons bien envisagé différentes stratégies : domination par la spécialisation, travailler sur des circuits courts par le biais de boutiques spécialisées, en améliorant le design et la communication sur le produit… mais nous nous sommes toujours retrouvés confrontés au choix des consommateurs qui veulent un produit moins cher avec des qualités apparemment équivalentes.

Les salaires de la majorité de la population ne permettent pas d'acheter des produits bio, locaux, artisanaux parfois plus chers que les produits conventionnels en raison des spécificités de la production qui répondent à des valeurs éthiques et sociales particulières,

[4] En sciences de gestion les chercheurs font une différence entre les adjectifs « social » (pour parler des liens, relations entre personnes) et « sociétal » (pour parler d'impact, quelque chose de plus global). La différence dans le dictionnaire n'est cependant pas évidente : social (adj.) = Relatif à la vie des hommes en société (http://stella.atilf.fr/); sociétal (adj.) = Relatif à la société, à ses valeurs, ses institutions (Le Petit Robert de la langue française, 2011).

[5] Ces propositions de "don du pouvoir" ou responsabilisation (*empowerment*) ont été développées dans un cadre appelé « *Frame to Ease Empowerment* » (FrEE). Ce cadre est une dérivation du travail de la thèse d'Amartya Sen (2001) sur les capacités individuelles. Il a été développé par la Fondation « *Yo quiero, yo puedo* » (Je veux, je peux) au Mexique, et a été recensé par sa directrice Pr. Susan Pick dans l'ouvrage qu'elle a rédigé avec Jenna Sirkin : "*Breaking the poverty cycle: The human basis for sustainable development*" sous la maison éditorial Oxford University Press (2010).

[6] Citation littérale : "If [a social enterprise] produce[s] a social output, how do you measure that value and calculate its worth?" (NEF, 2004, p. 2.1)

ainsi qu'à « des habitudes de consommation de notre société » (Agence BIO, 2017). Pour parvenir à changer les habitudes de production et d'achat, il faut changer le paradigme qui domine notre société. La crise est un scénario facilitateur du changement car aucun retour aux conditions initiales n'est possible (Serres, 2009). En règle générale, un changement de paradigme n'est envisageable que si un nouveau paradigme est prêt à prendre la place du paradigme à casser ou remplacer : ainsi, « un nouveau paradigme se forme et l'on abandonne le précédent. Le nouveau paradigme, à son tour, rencontrera des anomalies qui provoqueront une crise, et ainsi de suite » (Juignet, 2015).

Nous pensons que c'est surtout le paradigme de la valeur qu'il faut changer. En effet, « le sens donné à la notion de valeur est très lié aux façons de penser des organisations. Plus encore, il est le reflet de notre société » (Schmitt, 2012c, p. 11), il reflète ses valeurs prédominantes, sa morale, comme n'importe quelle autre construction sociale. Il faudrait donc réussir à ce que le marché prenne en compte non seulement la valeur économique des marchandises mais aussi les valeurs sociales et éthiques qui lui sont associées. Or, pour proposer un cadre de la valeur adapté et, si besoin, de nouveaux paradigmes fondateurs à notre société, nous devons questionner les modèles existants (Marin et al., 2013; Orléan, 2011; Veraza Urtuzuástegui, 2010). À travers l'histoire des civilisations, les objets fondamentaux de la valeur, la richesse et le pouvoir ont évolué ; l'analyse de la valeur a transité comme l'accumulation des pierres précieuses (mercantilisme) au travail de la terre (physiocratie), puis à l'utilitarisme et à la connaissance. Valeurs économiques et non-économiques se sont entremêlées dans des philosophies variées qui ont pu résulter dans des cadres hybrides tels que la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011).

Néanmoins, nous n'avons pas trouvé de cadre qui nous permette d'aborder la création de valeur de manière globale. Il y a toujours une valeur prédominante. Pour les entreprises conventionnelles ou classiques, la valeur économique occupe souvent la place principale. Alors, les entrepreneurs sociaux se sont opposés aux entreprises classiques en mettant en avant la création de valeur sociale. Mais, comment se fait la création de valeur sociale et quelles différences a-t-elle par rapport à d'autres modèles de création de valeur « non sociale » ? Comment envisager une création globale de la valeur ? D'une part, Acs et ses collègues (2013) affirment que la création de valeur économique et sociale se fait indissociablement au moment de l'achat. D'autre part, Schmitt (2012c) a proposé de penser la valeur économique dans un processus dialectique qui englobe sa réalisation, sa valorisation

et sa conception. Toutefois, cela nous semble encore limité pour intégrer les dimensions économique, sociale et éthique d'une démarche productive à but social et solidaire.

Dans notre révision de la littérature (Partie I), nous avons conclu que la valeur d'un produit ou d'un service continuait à poser encore aujourd'hui trois problèmes reliés :

- Sa définition. La notion de valeur reste ambigüe et fragmentée entre les différentes disciplines ; elle est subjective et dépend du paradigme dominant : elle peut qualifier de plusieurs caractéristiques des personnes et des objets, elle est une estime subjective sur la désirabilité, l'utilité, la beauté, ou la bonté de quelque chose ou de quelqu'un dans un lieu et temps particuliers.
- Sa mesure. Le problème de la mesure de la valeur, montre Angel (1998), est de déterminer une proportionnalité entre deux objets différents, hétérogènes, pour pouvoir les comparer par rapport à un élément homogène comme la monnaie. Le fait qu'il n'y ait pas de définition unique de la valeur, ainsi que la coexistence des différentes échelles de valeurs, implique l'inexistence d'un patron auquel comparer et mesurer de façon objective et précise la valeur d'une chose ; c'est pour cela que nous utilisons un équivalent en monnaie du travail et de l'utilité marginale en tant que « mandataires » pour estimer et comparer la valeur entre deux objets.
- Son partage. Étant donné que la valeur de quelque chose reste une estimation subjective, c'est-à-dire une expérience individuelle, alors le partage de la valeur est une expérience de communication interpersonnelle qui a besoin de traduire les différentes représentations de chaque acteur, et en conséquent, de construire une idée commune qui sera toujours incomplète et limitée par rapport à ce qui habite l'esprit de chaque personne.

Ces trois problèmes rencontrés au moment de traiter la création de valeur dans l'entrepreneuriat social ne sont peut-être pas spécifiques de ce champ. Néanmoins, cette nouvelle forme d'entreprendre – face à une crise multidimensionnelle d'ampleur globale – nous a permis de mettre en évidence une vision dichotomique de la valeur qui nous pousse à aller à la rencontre des acteurs qui transforment le territoire, et qui nous permet de nous questionner sur la manière qu'ils ont de créer de la valeur. Ce questionnement s'est décliné en plusieurs interrogations :

- Q1. Comment la littérature décrit-elle les modèles de la valeur en entrepreneuriat social ?
    - Q1.1. Qu'est-ce l'entrepreneuriat social ?
    - Q1.2. Quels modèles de la valeur en entrepreneuriat social ?
    - Q1.3. Quel dialogue est-il possible entre les modèles de la valeur en entrepreneuriat social ?
- Q2. Comment les acteurs de l'entrepreneuriat social construisent-ils la valeur ?
    - Q2.1. Comment accéder aux pratiques de l'entrepreneuriat social ?
    - Q2.2. Quelles démarches met en place un entrepreneur social pour créer de la valeur ?
    - Q2.3. Quel rôle de l'écosystème dans la construction de la valeur ?
- Q3. Comment relier les différents modèles de construction de la valeur présents dans l'entrepreneuriat social ?
    - Q3.1. Quelles différences entre la pratique et la théorie sur la construction de la valeur ?
    - Q3.2. Comment accompagner la construction de la valeur ?
    - Q3.3. Comment mieux comprendre la construction de la valeur ?

Notre ambition est alors devenue celle de trouver ou de concevoir un modèle de la valeur qui réponde aux attentes économiques, sociales et environnementales qui permette un projet à but social et solidaire.

0.2. Éléments de cadrage de la thèse

Tout au long de la thèse, nous allons discuter des repères épistémologiques et méthodologiques que nous avons pris en compte à chaque phase. Ici, nous allons donc introduire de façon générale les éléments qui ont encadré notre recherche. Pour cette thèse, nous avons étudié la relation qui existe entre les différents modèles de la valeur mobilisés en entrepreneuriat social et la manière dont ils peuvent nous aider à mieux comprendre le processus de création de valeur d'un projet à but social et solidaire. Nous avons établi pour cela quatre considérations clés :

- Le monde est complexe ;
- La seule connaissance que nous pouvons avoir d'un phénomène est l'expérience ;

- La création de valeur est une stratégie, une construction humaine ;
- Le champ de l'entrepreneuriat social suit des logiques différentes de l'entrepreneuriat classique.

Bien sûr, nous allons développer ces affirmations par la suite, notamment dans les deux premières parties.

0.2.1. Cadre institutionnel de la recherche

Rappelons qu'une thèse (mot emprunté au latin *thesis* « sujet, proposition, thème », à la fois du grec *θέσις*) est une « proposition ou théorie que […] l'on soutient par une argumentation pour la défendre contre d'éventuelles objections » ; c'est-à-dire qu'elle est l'« action de poser [une idée] par la pensée, sans que cette position implique nécessairement l'affirmation d'une vérité ou d'une réalité »[7]. La thèse de doctorat, comme c'est le cas ici, donne le nom à un ouvrage, « un *objet statique et fini*, produit grâce à un *processus dynamique* de recherche qui a commencé trois ou quatre ans plus tôt, et qui en règle générale se poursuivra après la thèse » (Savall & Zardet, 2004, p. 49, italiques propres à la source).

Pour nous, cette thèse est le fruit de trois ans de recherche au sein du Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (CEREFIGE). Ce centre est un laboratoire d'accueil de l'Université de Lorraine affecté à l'École Doctorale des Sciences Juridiques Politiques Économiques et de Gestion (SJPEG). Au sein du CEREFIGE, nous faisons partie de l'équipe thématique « Entrepreneuriat, Manager et Innovation » (EMI) avec un programme de recherche varié mais ancré dans l'étude de la dynamique du territoire lorrain. Dans cet axe, les travaux qui portent vers de nouveaux projets ou de nouvelles formes d'organisation sont bienvenus, et nous avons trouvé notre espace pour travailler sur le développement local et l'entrepreneuriat social (Figure 1).

De plus, le travail de recherche que nous présentons ici s'inscrit dans la Chaire « Entreprendre » de l'Université de Lorraine, une Chaire sous la direction du Pr. Christophe Schmitt, également directeur du Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL), une structure qui a pour but de développer la culture entrepreneuriale des étudiants de l'Université de Lorraine, appartenant à la direction des partenariats au niveau local ainsi qu'au

[7] Mélange de deux définitions répertoriées dans le Trésor de la Langue Française informatisé. Disponible en ligne : http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/search.exe?23;s=1972028220;cat=0;m=th%8Ase; consulté le 30/03/2017. Nous avons favorisé la définition de la phénoménologie parce que nous voulons observer et rendre compte du déroulement de l'action de l'entrepreneur par la prise de conscience de son état et le nôtre.

réseau national de Pôles Étudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE). Dans la Chaire « Entreprendre », un axe dédié à l'entrepreneuriat dans l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) s'est créé grâce à cette thèse qui est le premier travail de recherche. Il permettra notamment des améliorations dans l'accompagnement des projets de ce genre des étudiants entrepreneurs au sein du PeeL.

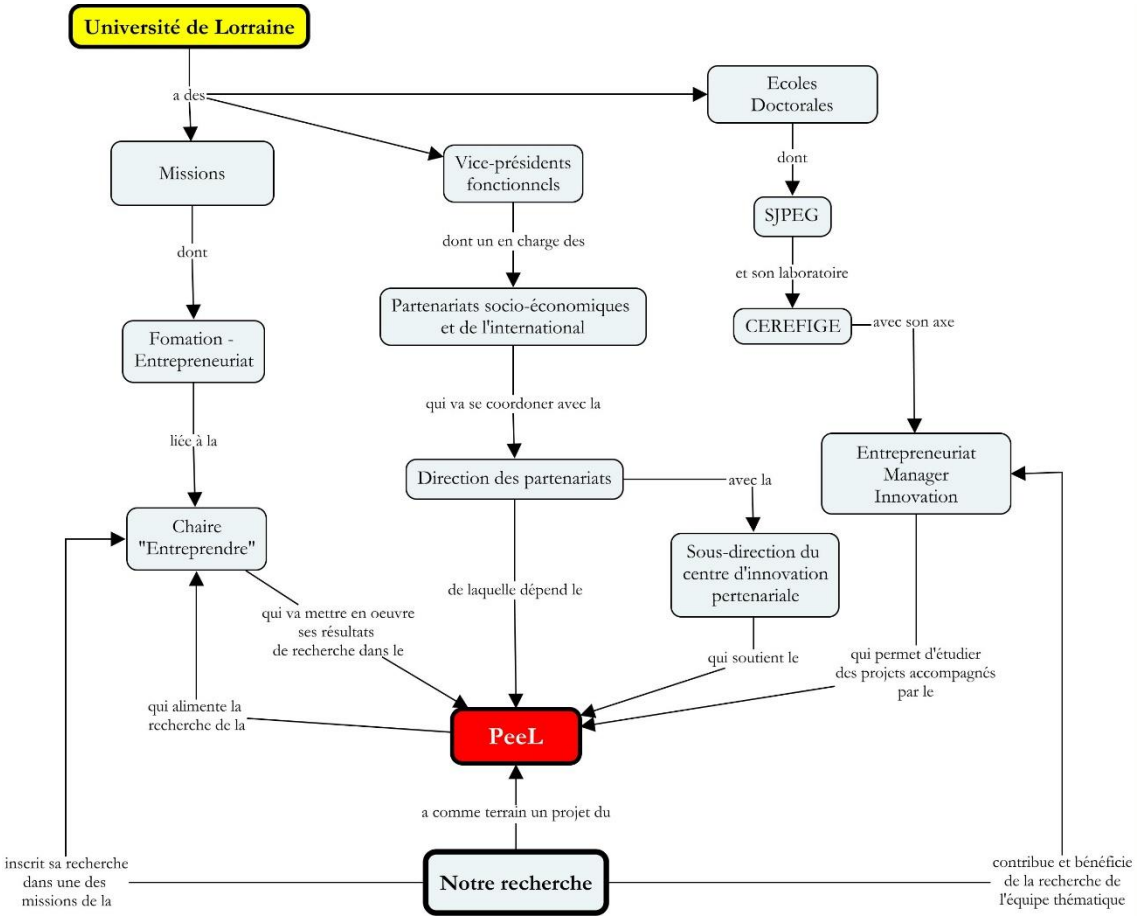


Figure 1. Cadre institutionnel de la thèse.

Le fait de nous situer comme nous l'avons fait nous permettra de gagner des repères par rapport aux assomptions que nous ferons et qui seront sans doute influencés par notre contexte.

0.2.2. Objectifs et propositions de recherche

Au début de notre travail de recherche en 2014, nous sommes partis avec l'idée de savoir comment les entrepreneurs sociaux créaient de la valeur. Nous savions par des travaux préliminaires (Morua, 2013; Schmitt, 2012c) que la valeur est créée dans l'interaction entre différents acteurs, mais la question de l'entrepreneuriat social et la création de valeur sociale n'avait pas été considérée dans les thèses développées. Nous avons fait alors une révision de

littérature et avons trouvé essentiellement des éléments sur l'analyse de la construction de la valeur financière et sur la manière dont la valeur sociale ou les valeurs éthiques contribuent au gain économique. La perspective adoptée pour la plupart des auteurs était causale, mécaniciste. Or, comme nous l'avons exprimé, nous avons besoin d'un autre cadre de valeur qui puisse aborder la globalité des dimensions économique, sociale et environnementale. Nous avons besoin de repenser le processus de création de valeur comme un tout complexe.

Cela nous a poussé à faire trois propositions[8] :

- P1. Étant donné que la valeur est subjective et relationnelle, alors chaque individu et chaque groupe social attache une valeur propre à chaque chose et donc la valeur est une construction sociale.
- P2. Étant donné que chaque individu et chaque groupe social attache une valeur propre à chaque chose, alors la valeur créée par l'offre des entreprises sociales sera fonction de la perception des individus et des groupes sur l'augmentation de leur capital financier, culturel, symbolique et/ou naturel (qui se traduit par la satisfaction de leurs besoins) liée au produit.
- P3. Étant donné la complexité de chaque individu et de chaque groupe social, alors l'entrepreneur doit déployer une stratégie de traduction, c'est-à-dire, de partage, de communication et de co-construction de la valeur, voire une démarche de transformation politique.

Ainsi, la démonstration globale que nous souhaiterons proposer par ce rapport de thèse peut être énoncé comme suit :

> La création de valeur dans l'entrepreneuriat social est un processus de traduction interactif, dynamique et complexe. La valeur émerge des accords parmi une multitude de visions et de représentations sur la satisfaction des besoins propres à chaque partie prenante, qui vont toucher non seulement au domaine de la conception, de la réalisation et de la valorisation de l'activité économique, mais aussi leurs répercussions dans le domaine social et environnemental du projet.

[8] Même si Savall et Zardet (2004) utilisent le mot 'hypothèse' dans un cadre de recherche intervention (p. 362) qui se veut un paradigme constructiviste (p. 108), nous allons utiliser le mot « propositions » pour parler des présupposés que nous avions conçus au moment d'initier la recherche.

Par le travail de recherche mené, nous considérons que les entrepreneurs sociaux construisent de la valeur en repérant un besoin social et/ou en s'engageant dans un idéal de société qui va incorporer à leur échelle personnelle des valeurs, qui va déterminer l'intentionnalité de leur action entrepreneuriale et, par conséquent, la construction de leur réseau et de leur organisation elle-même. Or, les modèles dont les sciences de gestion disposent aujourd'hui semblent limités pour aborder la complexité de la valeur globale, voire durable. En tout cas, nous n'avons pas trouvé un cadre adapté à notre activité de facilitation de la pensée stratégique dans la conception des projets sociaux et solidaires. Nous avons donc envisagé le besoin d'un nouveau modèle de la valeur pour mieux comprendre comment les entrepreneurs sociaux créent de la valeur. Naturellement, notre objectif de recherche a évolué pour devenir le suivant :

> Modéliser le processus de création de valeur d'un projet d'entrepreneuriat social.

Nous avons envisagé une modélisation systémique d'un phénomène complexe (Le Moigne, 1999) qui aurait au moins deux missions :

> 1. Proposer une contribution théorique pour une compréhension du mécanisme de construction de valeur des projets d'entrepreneuriat social.
> 2. Servir d'outil pour concevoir et partager la valeur des projets entrepreneuriaux sociaux.

Nous souhaitons ainsi que notre modèle permette de comprendre et d'accompagner la prise de décisions, et qu'il facilite la traduction de la valeur d'un projet envers ses parties prenantes. Notre volonté est de modéliser l'émergence d'une valeur globale et durable comme résultat de l'interaction des différents acteurs, qui évoluent, échangent et changent. De même, nous voudrions, à travers ce modèle, regarder les représentations pour et dans l'action avec les convictions, les désirs, les croyances, et les habitudes que les entrepreneurs peuvent avoir (Schmitt, 2015, p. 70).

Étant donné que les entrepreneurs se trouvent au sein de situations complexes, nous avons pensé au développement d'un outil heuristique pour qu'ils s'approprient de notre modèle. Cela leur donnerait des éléments pour défendre la valeur de leurs projets face à la société.

0.2.3. Délimitation et justification de la recherche

Au cours des lignes suivantes, nous allons démontrer la pertinence[9] des représentations qui étayent nos actions et nos choix au niveau épistémologique et méthodologique[10] (Fourez, 2009, p. 145). Nous allons présenter plus en détail chaque concept et chaque choix dans la Partie II de ce rapport de thèse, mais nous tenions à introduire le contexte et la spécificité de notre démarche de recherche :

- Au niveau disciplinaire (voir Figure 2) :
    - Étant donné que le but des sciences de gestion est le même que toute autre science humaine, c'est-à-dire « analyser les formes d'organisation qui cohabitent dans notre société » (Savall & Zardet, 2004, p. 71), le choix particulier d'un doctorat en Sciences de Gestion se justifie d'une part par l'interdisciplinarité qui caractérise ce champ (ce qui nous a permis d'accéder aux connaissances économiques, psychologiques, sociologiques, anthropologiques et philosophiques, voire historiques et stratégiques, sans avoir peur d'être enclos), et d'autre part, par sa nature actionnable, d'application aux organisations[11].
    - À l'intérieur des sciences de gestion, nous nous situons dans le champ de la stratégie dans le domaine de l'entrepreneuriat, et plus particulièrement sur le concept de « création de valeur » (Janssen & Surlemont, 2009, p. 28).
    - Parmi tout ce que la stratégie entrepreneuriale peut comprendre, nous nous situons dans les phases de conception et de création d'une nouvelle activité, jusqu'à la première année après la création.
    - Parmi les possibilités des organisations qui gravitent dans le domaine de l'entrepreneuriat, nous nous intéressons à la notion de projet (Brechet, Schieb-Bienfait, & Desreumaux, 2009; Husson & Schmitt, 2015) et aux projets d'entreprises sociales par une sensibilité propre.

---

[9] Pour nous, « la pertinence est *par rapport à* plutôt que *valeur en soi* » (Savall & Zardet, 2004, p. 47). La pertinence révèle notre projet de développer des connaissances contextualisées pour mieux rendre compte de la complexité de notre phénomène.

[10] En effet, nous essayerons d'expliciter toutes les suppositions que nous avons considérées en amont, étant donné que « la discussion d'une justification est organisée et délimitée par la zone d'accord définie par le paradigme d'une discipline en sciences et par le paradigme éthique […] [et qu']une preuve, n'est, pour l'épistémologue, qu'un discours justificatif dépendant de présupposés » (Fourez, 2009, p. 145).

[11] Avenier et Schmitt (2007, p. 15) rappellent : « Les sciences de gestion ont en effet pour finalité de développer des savoirs sur et/ou pour la gestion des organisations socio-économiques ». Pour approfondir le sujet, voir aussi le dossier thématique « Actionnabilité et recherche en entrepreneuriat et PME » (Volume 17, numéros 3-4, 2004) de la Revue Internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise.

- Parmi les entreprises sociales existantes, nous optons pour celles les plus explicitement orientées vers une transition écologique (Hopkins, 2008), c'est-à-dire des initiatives résilientes nées de l'engagement citoyen et des multiples réseaux (Transition.org, 2016).

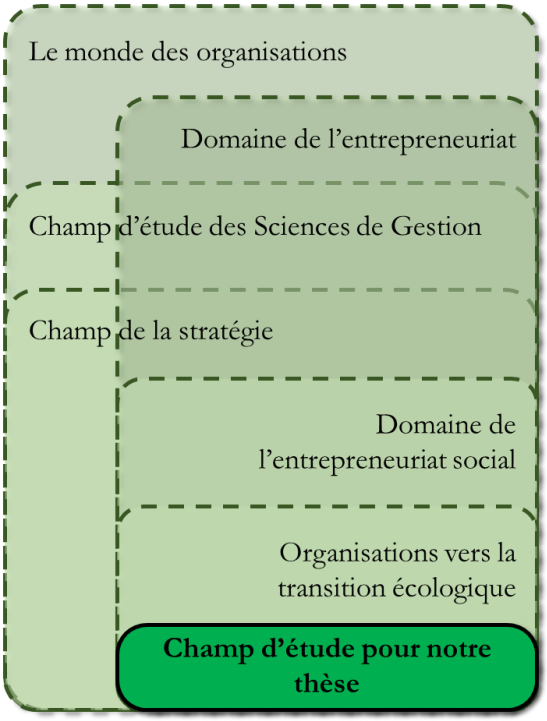


Figure 2. Délimitation du champ de notre recherche

Par une telle délimitation disciplinaire, nous voulons positionner notre recherche sans pour autant l'isoler ni la considérer imperméable à d'autres types d'organisation, d'autres concepts de l'entrepreneuriat, ou d'autres disciplines.

- Au niveau ontologique, épistémologique et méthodologique (Figure 3) :
  - En tant que théorie de la connaissance, nous avons choisi un paradigme constructiviste radical qui « postule l'existence d'un réel expérimenté », la « non-séparabilité entre observateur et phénomène observé » et le fait que « la construction de connaissance n'est pas nécessairement une co-construction *stricto sensu* » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 25).
  - Pour apercevoir la réalité et l'expérimenter, nous avons fait appel à une pensée complexe nous permettant justement de « traiter avec le réel, de dialoguer avec lui, de négocier avec lui » pour « rendre compte des

articulations » dans un cadre certes incomplet mais non parcellaire (Morin, 2005, p. 10).

- La nature de notre recherche est de type abductive (opposée à une recherche hypothético-déductive ou inductive) basée sur des « allers-retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 30).
- Parmi les méthodes disponibles, nous avons choisi une méthode qualitative à visée transformative : la recherche intervention (Savall & Zardet, 2004) qui s'est traduit en une activité d'observation participante, conseil, accompagnement, entretiens et modélisation.
- Quant aux outils d'intervention, d'analyse et de traitement d'information, nous avons recouru aux principes de l'ethnométhodologie, c'est-à-dire à des méthodes de sens commun pour agir avec les acteurs et décrire le déroulement de l'action et sa signification (Vinck, 2003, p. 3) ; aux principes de la sociologie de la traduction (ou Théorie de l'Acteur Réseau – TAR) qui mettent l'accent sur les relations et les nœuds tissés entre humains et non humains (Akrich, Callon, & Latour, 2006) ; et aux principes de l'analyse de contenu de discours centré sur le sens et représentations véhiculés par les discours de chaque acteur (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008).
- Nous nous sommes concentrés sur un seul cas de recherche intervention pour l'aborder dans sa globalité. Nous avons réalisé 9 entretiens formels : 2 accompagnateurs, 3 clients, 2 fournisseurs, 2 investisseurs ; une dizaine d'entretiens informels avec stagiaires, clients, connaissances et amitiés, ainsi que plusieurs rencontres sporadiques[12]. Les raisons pratiques des choix sont explicitées lors de la partie méthodologique (chapitre 4). Vu que notre intérêt est de questionner la théorie sur les modèles de la valeur mobilisés en entrepreneuriat social, et non la relation entre entreprises sociales, un seul cas d'étude nous suffit. Il s'agit alors à travers la complexité du cas étudié de trouver des dissensus plutôt que les consensus (Schmitt, 2017) afin de développer des connaissances nouvelles.

[12] Nous voulons mettre en garde sur le fait que nous avons fait un suivi rigoureux de l'évolution du projet de Franck jusqu'au 1er juillet 2016. Après cette date, nous avons bâti une amitié et nous avons continué à en avoir de nouvelles, maintenant informelles. Nous nous sommes retrouvés à plusieurs reprises lors de différents évènements du PeeL, grâce à des contacts qui sont devenus personnels et un réseau qui touche différents acteurs avec des envies plus ou moins similaires.

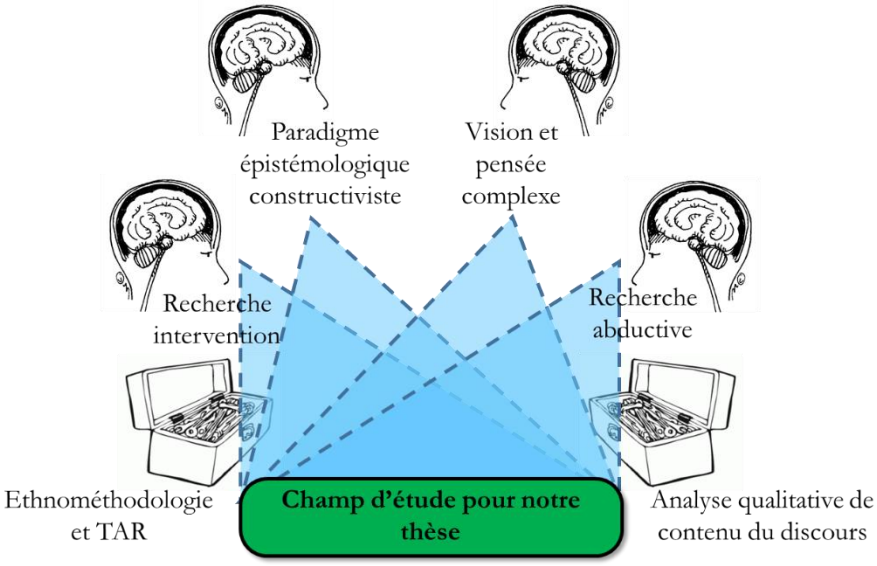


Figure 3. Regards que nous posons sur notre recherche.

Quant à la recherche documentaire, nous avons suivi le chemin classique. Nous avons questionné les bases de données mises à disposition par le service de documentation de l'Université de Lorraine. Nous avons utilisé des revues et des rapports rédigés en anglais, en français et en espagnol qui étaient accessibles depuis les mêmes bases de données ou avec Google Scholar. Pour prioriser les sources à utiliser dans notre argumentation, le premier critère a été de regarder un article publié dans des revues bien classées selon les listes publiées par la FNEGE, le HCERES et le CNRS en France, ou le CONACYT au Mexique, et de continuer à chercher les articles auxquels les auteurs faisaient le plus souvent référence.

0.2.4. Apports attendus de notre démarche de recherche

Janssen, Bacq et Brouard (2012) ont invité les chercheurs à construire un cadre théorique plus solide pour aborder l'entrepreneuriat social et valider empiriquement les modèles proposés ; dans leur article, ils ont posé certaines questions comme pistes de recherche au niveau de l'individu, du processus et de l'organisation :

> « Dès lors, l'entrepreneur social devra faire face à un défi majeur dans le but de garantir la viabilité à long terme de son projet entrepreneurial : celui de trouver un équilibre durable entre la mission sociale de l'organisation, d'une part, et son activité économique génératrice de revenus, d'autre part » (Janssen et al., 2012, p. 26)

Nous croyons que mission sociale et activité économique se retrouvent dans la notion de valeur, une notion fédératrice non seulement des dimensions de l'activité mais des différents

niveaux d'agrégation par le fait qu'elle a besoin des interactions pour être créée. En d'autres termes, nous considérons la mise en œuvre d'un projet de création de valeur comme le processus qui permettrait de lier individu et organisation dans l'entrepreneuriat social. En ce sens, notre recherche voudrait contribuer à la connaissance à plusieurs niveaux :

a. Au niveau théorique, par un modèle de valeur globale. En effet, nous avons identifié la nécessité d'un modèle de la valeur pour intégrer des dimensions économique, sociale, et éthique de l'entrepreneuriat social. Nous allons donc enrichir les modèles de la valeur mobilisés en entrepreneuriat par l'intégration de la valeur sociale et morale dans le modèle globale de la valeur développé par Schmitt (2012c), tout en gardant à l'esprit la complexité de la perception humaine qui se voit à travers les différents engagements des parties prenantes dans le projet entrepreneurial.
b. Au niveau méthodologique, par l'utilisation des méthodologies centrées sur l'action. Pour cela, nous allons utiliser la Recherche Intervention (David, 2000), une méthodologie constructiviste à visée transformative qui se place entre le conseil et l'observation. Nous avons enrichi notre démarche en utilisant les principes de la Théorie de l'Acteur-Réseau (Latour, 2005) et la Complexité de Morin (2008) peu mobilisés en gestion en général et en entrepreneuriat en particulier.
c. Au niveau du terrain, par un travail sur les perceptions des parties prenantes. Nous nous intéressons à qui voit quoi et comment il le voit pour trouver les représentations les plus abouties qui permettent à un projet d'avancer et gagner en robustesse. Nous ne nous concentrons pas sur l'accompagnement ou sur l'entrepreneur mais sur l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial ; la perception de la valeur de chaque partie prenante est mise en relation et en valeur avec le reste pour être confrontée avec la propre vision de l'entrepreneur.
d. Au niveau d'outils de gestion, par la facilitation des outils heuristiques. Nous allons introduire une dimension durable à l'outil heuristique IDéO© et proposer une actualisation que nous avons appelée IDéO+D. Elle permettra de travailler sur la conception de scénarios avec des porteurs de projet à but social et solidaire. Nous avons aussi adapté un outil en forme de trigramme pour traiter les différentes perceptions.

Bien entendu, les arguments pour chaque contribution seront avancés au long des neuf chapitres de la thèse et rappelés dans la conclusion.

0.3. Structure de la thèse

Les contributions énumérées ci-dessus nous permettent d'offrir un regard original sur le problème de la valeur dans l'entrepreneuriat social. Pour réussir notre démonstration, c'est-à-dire faire une exposition claire de nos arguments, nous avons divisé cette thèse en trois parties :

Partie I. Concernant les modèles de la valeur en entrepreneuriat social, cette partie à vocation théorique propose de répondre à la question : Comment la littérature décrit-elle les modèles de la valeur en entrepreneuriat social ? Dans cette partie, nous expliquons les modèles de création de valeur mobilisés dans la littérature sur l'entrepreneuriat social. Nous avons trouvé une dichotomie réductrice qui oppose valeur économique et valeur sociale, et n'avons pas trouvé de modèles qui traitaient la valeur éthique ou morale dans la formulation et évaluation des projets à but social et solidaire. Nous en concluons donc un besoin théorique d'un nouveau modèle de la valeur, adapté à l'entrepreneuriat social.

Partie II. Concernant la recherche intervention entreprise pour nous approcher de la création de valeur dans l'entrepreneuriat social, cette partie met en exergue notre travail de terrain. Elle prend une approche d'acteurs et se demande : Comment les acteurs de l'entrepreneuriat social construisent la valeur ? Dans cette partie, nous nous sommes fixés pour but de démontrer que la valeur des projets de ce secteur ne peut se comprendre qu'à travers l'interaction des différentes valeurs qui naissent des différents acteurs en différents moments. Nous expliquons alors nos choix, présentons les acteurs de notre cas d'étude et discutons sur le rôle que nous avons observé pour chaque acteur.

Partie III. Concernant la proposition d'un nouveau cadre théorique et méthodologique pour la création de valeur en entrepreneuriat social, cette partie répond à la question : Comment relier les différents modèles de construction de la valeur présents dans l'entrepreneuriat social ? Dans cette partie, nous revenons à la littérature pour mieux analyser ce que nous avons expérimenté. Nous cherchons alors à modéliser une proposition de cadre

pour la création de valeur globale qui intégrera une compréhension complexe, donc dialogique, de la valeur pour satisfaire les particularités de l'entrepreneuriat social.

Chaque partie est composée de trois chapitres. La première partie inclut trois chapitres de révision et de discussion de la littérature (Figure 4). Dans le premier chapitre, nous explorons la littérature de l'entrepreneuriat en général et de l'entrepreneuriat social en particulier. Nous abordons le processus entrepreneurial et l'agir entrepreneurial comme deux approches centrées sur le déroulement de l'action. Puis, nous faisons le tour de l'entrepreneuriat social, son contexte historique et sa légitimité réclamée à travers la mission de génération de valeur social et l'intérêt général à travers la valeur économique tout en gardant une cohérence des valeurs éthiques. Au deuxième chapitre, nous faisons le tour des modèles de la valeur mobilisés dans l'entrepreneuriat social : économiques, sociaux et éthiques. Nous approfondissons ainsi le problème de la valeur. Finalement, au troisième chapitre, nous révisons les convergences et les limites des modèles dichotomiques de la valeur et explorons les possibilités afin de répondre à notre problématique et relire la valeur de l'entrepreneuriat social de façon globale.

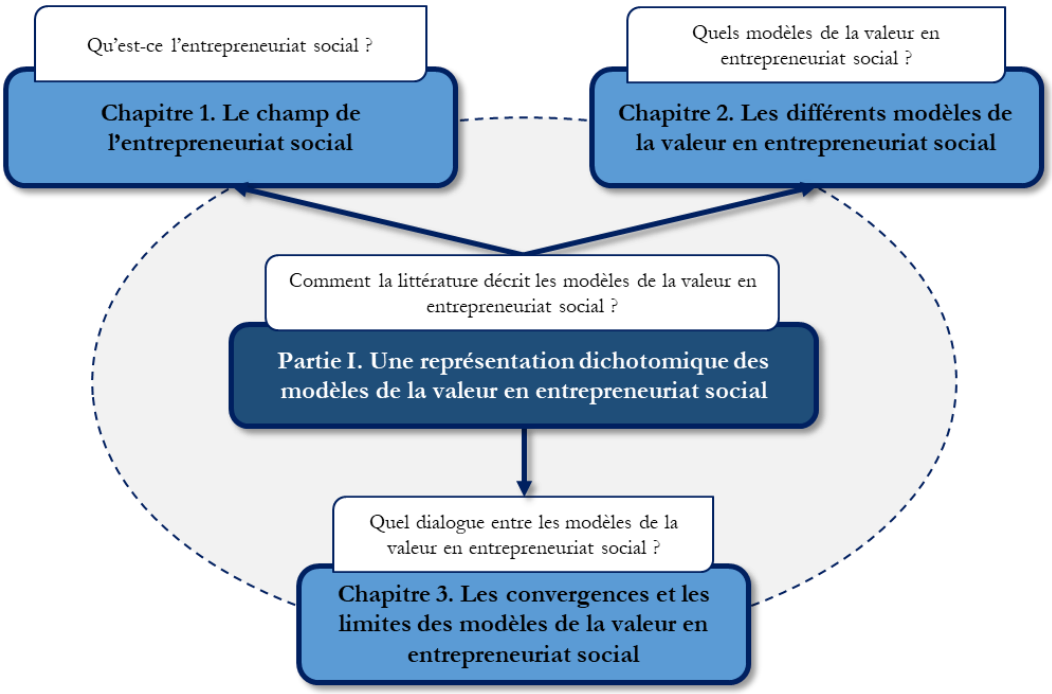


Figure 4. Structure de la première partie du rapport de thèse.

La deuxième partie comprend un chapitre méthodologique et deux chapitres qui décrivent notre démarche de terrain (Figure 5). Au quatrième chapitre, nous répondons à la question :

comment accéder aux pratiques de l'entrepreneuriat social ? Nous développons les choix que nous avons faits pour établir une méthodologie de recherche intervention : nous décrivons le cadre épistémologique, le design de la recherche, nos suppositions, et les éléments conceptuels et méthodologiques que nous avons empruntés à différentes disciplines. À partir du cinquième chapitre, nous décrivons le cas de notre recherche intervention. Nous présentons tous les acteurs rencontrés dans le discours de notre entrepreneur, ce qui nous a permis de comprendre la situation entrepreneuriale sur laquelle nous avons travaillé. Le sixième chapitre clôture la deuxième partie. Il cherche à discuter les représentations et le rôle de chaque acteur de l'écosystème entrepreneurial. Nous cherchons à trouver un sens à la stratégie d'affaires adoptée pour remplir la mission sociale de l'entreprise.

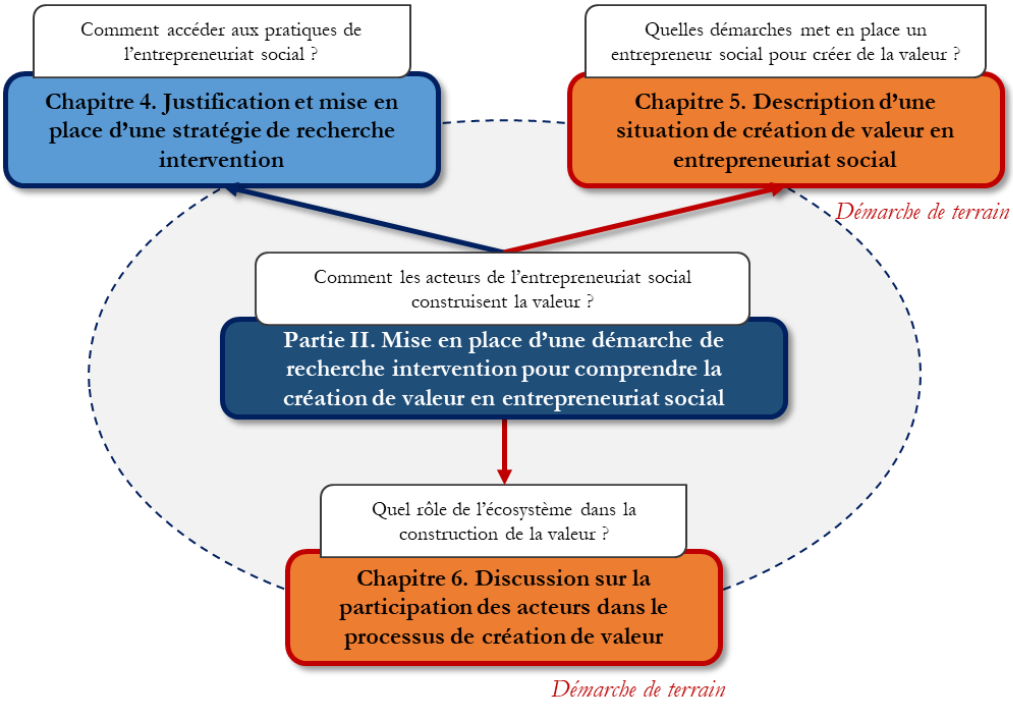


Figure 5. Structure de la deuxième partie du rapport de thèse.

Finalement, la troisième partie compte un chapitre dédié au terrain et deux à la réflexion théorique après notre intervention (Figure 6). Dans le septième chapitre, nous discutons plus en profondeur du besoin d'un modèle de la valeur à la lumière de l'expérience que nous avons menée. Nous cherchons ici les écarts entre théorie et pratique en regardant comment nous avons rendu compte de la complexité de l'action entrepreneuriale jusqu'à présent et comment un entrepreneur social le fait au fur et à mesure. Les réactions de chaque acteur exprimées autour de l'entrepreneur par rapport à son projet, ont donné lieu à l'adaptation d'outil heuristique testé avec l'entrepreneur et qui est présenté dans le huitième chapitre. Cet outil

est le fruit de notre ambition afin de mieux accompagner la création de valeur dans les projets d'entrepreneuriat social. Au neuvième et dernier chapitre, nous faisons une proposition théorique d'un cadre pour comprendre et accompagner la création de valeur en faisant dialoguer toutes les notions que nous avions mobilisées jusqu'à-là. Nous aboutissons ainsi à un modèle de valeur globale.

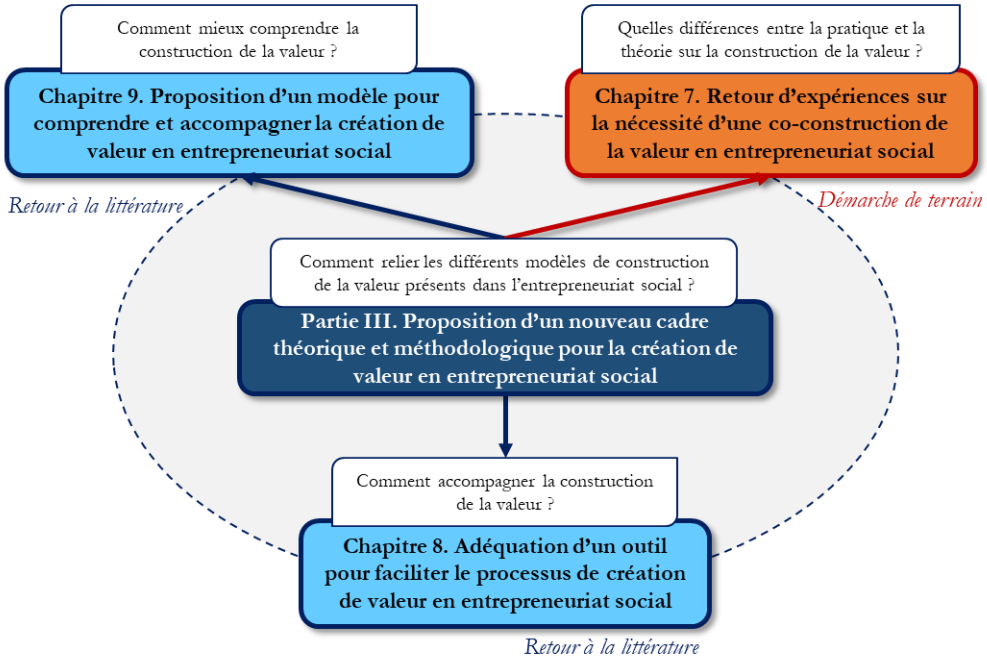


Figure 6. Structure de la troisième partie du rapport de thèse.

Un panorama sur la thèse peut être trouvé dans la figure suivante (Figure 7). Les questions et les objectifs particuliers de chaque partie seront rappelés dans une brève introduction à chacune d'entre elles. Pour conclure, nous refaisons le tour de la démonstration que nous souhaitons faire, ainsi que des principaux apports faits et des difficultés rencontrés. Nous nous aventurons à proposer de futures voies de recherche pour s'approcher à l'utopie d'un entrepreneuriat pour la transition écologique et la décroissance.

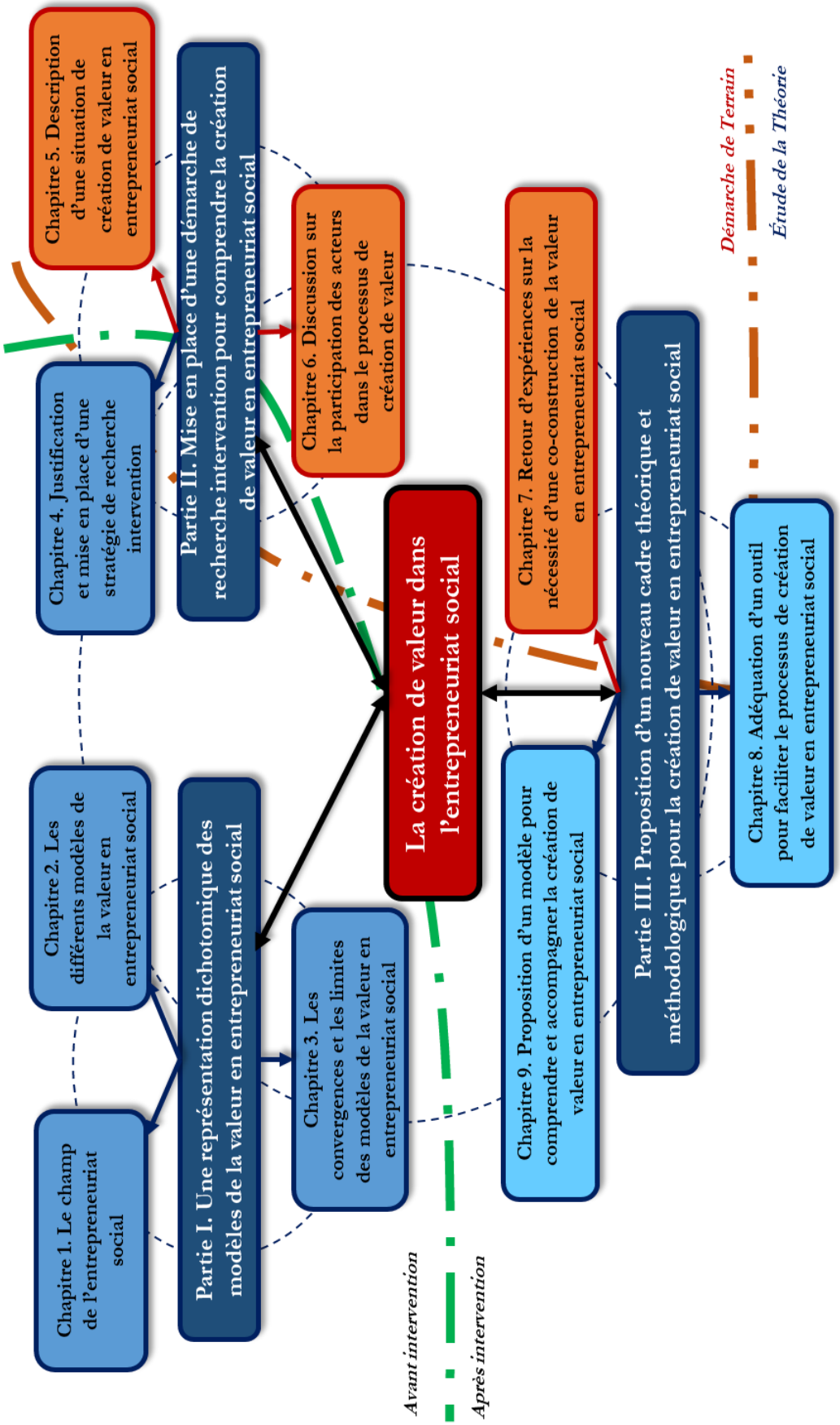


Figure 7. Représentation synthétique de l'articulation des chapitres du rapport de thèse

PARTIE I.

UNE REPRÉSENTATION DICHOTOMIQUE DES MODÈLES DE LA VALEUR EN ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Introduction à la première partie

La question qui conduit cette première partie est la suivante : Comment la littérature décrit-elle les modèles de la valeur en entrepreneuriat social ? Pour répondre à notre problématique de compréhension de la création de valeur dans l'entrepreneuriat social, nous devons d'abord nous pencher sur ce qui a été déjà développé par d'autres chercheurs. Comme nous l'avons exposé dans l'introduction, nous avons décliné cette première question en trois autres :

1. Qu'est-ce l'entrepreneuriat social et quelles particularités par rapport à l'entrepreneuriat conventionnel ?
2. Quels modèles de la valeur en entrepreneuriat social ?
3. Quel dialogue entre les modèles de la valeur en entrepreneuriat social ?

Nous avons consacré un chapitre à chacune de ces questions (Figure 8). Dans le premier chapitre, pour répondre à ce qu'est l'entrepreneuriat social, nous avons exploré la conception de l'entrepreneuriat en général. Ainsi, nous nous sommes interrogés sur les notions de l'entrepreneuriat comme processus social (Julien & Molina Sánchez, 2012; Verstraete & Fayolle, 2005), la notion de projet entrepreneurial (Brechet et al., 2009; Husson & Schmitt, 2015) le cadre théorique de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015) qui inclut notamment les avances sur la cognition entrepreneuriale (Grégoire, Corbett, & McMullen, 2011) et l'effectuation (Sarasvathy, 2001) comme mécanisme de la pensée et de l'action des entrepreneurs. Nous nous sommes aussi penchés sur notre pratique d'accompagnement (Ben Mahmoud-Jouini, Paris, & Bureau, 2010; Schmitt & Husson, 2015). Ensuite, nous avons exploré la définition, la genèse et l'évolution de l'entrepreneuriat social (Bacq & Janssen, 2011; Dees, 2003; Yunus, 2007b).Nous les avons mises en perspective par rapport à d'autres logiques telles que la charité, la philanthropie, l'accumulation des profits ou la centralisation du développement.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé les modèles de création de valeur mobilisés dans la littérature liée à l'entrepreneuriat. Nous avons ainsi trouvé des modèles qui traitent la valeur économique (Dobb, 2004; Dussel, 2014; Schmitt, 2012c), sociale (Acs et al., 2013) ou

éthique (Angel, 1998; De Lastic, 2014; Harribey, 2004) des produits et projets entrepreneuriaux. Nous avons trouvé une dichotomie réductrice qui oppose valeur économique et valeur sociale, mais nous n'avons pas trouvé de modèles traitant de la valeur éthique ou morale dans la formulation et évaluation des projets à but social et solidaire.

Dans le troisième chapitre, nous avons voulu démontrer les convergences et limites des modèles existants. Nous avons démontré qu'il y a, certes, des modèles hybrides qui définissent la valeur en au moins deux dimensions du développement durable (Boussaguet & Haddad, 2013; Porter & Kramer, 2011; Schmitt, Ndjambou, & Husson, 2014), mais elles ne sont pas suffisantes. La mesure d'une valeur globale, elle, offre de nombreuses possibilités mais toutes les méthodologies se situent dans des phases de consolidation d'une activité et non dans la conception du projet (Cohen Kalafut & Low, 2001; Economy for the common good, 2013; The SROI Network, 2012). Ensuite, pour le partage de la valeur nous avons énuméré certains critères que nous avons utilisés par la suite pour lire les dimensions de la valeur. Finalement, nous avons conclu au besoin d'un autre cadre pour comprendre de façon globale la valeur dans l'entrepreneuriat social.

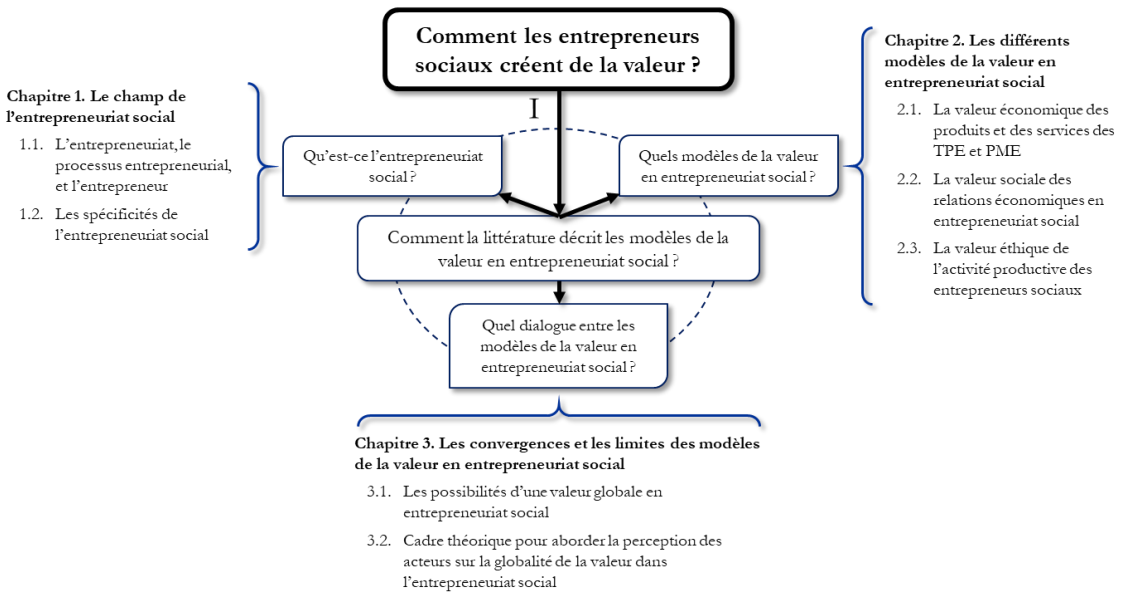


Figure 8. Introduction à la première partie.

Donc, nous avons articulé les questions et l'argumentation de chapitres dans un triple objectif :

- Présenter les spécificités de l'entrepreneuriat social
- Discuter la dichotomie présente dans les différents modèles de la valeur mobilisés dans le champ
- Découvrir des niches que la littérature offre pour un dialogue entre valeurs et éventuellement un modèle global.

Nous estimons que pas un seul modèle de valeur globale ne peut satisfaire tous les critères de toutes les sociétés et ce, à tout moment. Nous avons bien compris que la valeur reste une construction sociale contingente, que nous parlions de valeur économique, sociale, éthique ou globale.

Chapitre 1.
Le champ de l'entrepreneuriat social

« Tout être humain est né dans ce monde équipé non seulement avec tout ce qu'il aura besoin pour prendre soin de lui, mais aussi avec tout pour contribuer au bien-être du monde entier »

Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006, dans « Building Social Business » (Traduction propre)

« L'idée de l'entreprise sociale est simple et intuitive : utiliser l'entreprise et la création de richesses pour répondre efficacement à des besoins sociaux »

MOUVES (2012, p. 8-9)

Introduction au chapitre 1

Innovation sociale, économie du partage, économie collaborative, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social, entrepreneuriat vert, entrepreneuriat responsable, et bien d'autres, sont des termes qui prennent de l'ampleur dans les discours politiques et dans la recherche. Coopératives, entreprises d'insertion, associations de services à la personne et d'autres initiatives écocitoyennes cristallisent une volonté de créer de nouveaux rapports économiques dans un monde qui évolue constamment.

Comme nous l'avons déjà vu, l'entrepreneuriat social en tant que champ disciplinaire est relativement nouveau (voir Tableau 1 et Figure 9). Ses premières définitions apparaissent en 1980 au moment même où des organisations comme Ashoka, Avina, Schwab et Skoll se développent (Janssen et al., 2012). Ensuite, l'attribution du prix Nobel d'économie en 1998 à Amartya Sen (seul non occidental jusqu'à 2016 et seul dans l'économie du bien-être) a inspiré d'autres modèles de développement centrés plus sur les capacités intrinsèques que sur l'accumulation de richesses. De même, l'attribution du prix Nobel de la paix en 2006 à Muhammad Yunus et la Grameen Bank, par ses efforts en matière de microcrédit et

l'utilisation du « *social business* », ont fini par renforcer le jeune champ (Barthélémy & Slitine, 2011).

	Social entrepreneurship		Entrepreneuriat social	
1960 – 1964	966		8	
1965 – 1969	1 710	77%	5	-38%
1970 – 1974	2 930	71%	8	60%
1975 – 1979	4 050	38%	17	113%
1980 – 1984	6 550	62%	38	124%
1985 – 1989	12 100	85%	162	326%
1990 – 1994	16 800	39%	440	172%
1995 – 1999	27 000	61%	1 180	168%
2000 – 2004	70 800	162%	3 260	176%
2005 – 2009	145 000	105%	7 540	131%
2010 – 2014	172 000	19%	11 900	58%
2015 – aujourd'hui	55 500		5 290	

Tableau 1. Nombre des publications référencées sous les termes "social entrepreneurship" et "entrepreneuriat social" depuis 1960. Recherche sur Google Scholar (https://scholar.google.com/). Actualisé le 05/04/2017

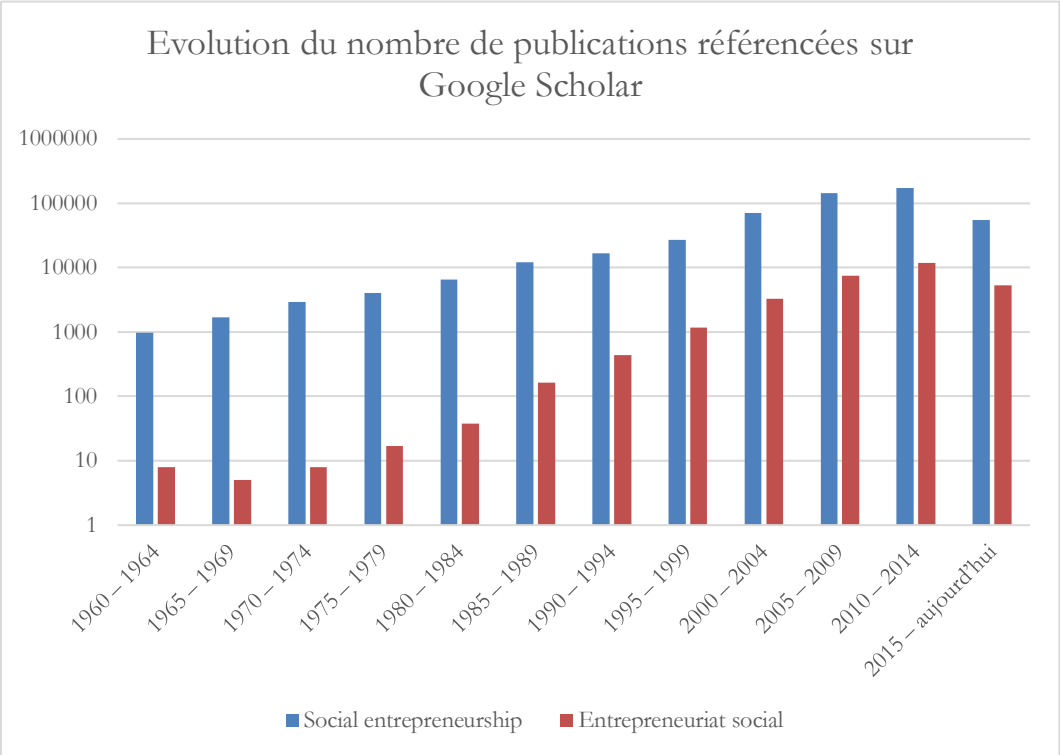


Figure 9. Graphique sur l'évolution du nombre de publications référencées sous les termes "Social entrepreneurship" et "entrepreneuriat social" depuis 1960. Recherche sur Google Scholar (https://scholar.google.com/). Actualisé le 05/04/2017. Échelle logarithmique.[13]

[13] Il faut savoir, par exemple, qu'entre 1965 et 1969 sous le terme « social entrepreneurship » on trouve recensé le livre de Nicholas Rescher (1969) « Introduction to Value Theory », et sous le terme « entrepreneuriat social » on parle de l'activité …

L'objectif de ce chapitre est de montrer comment l'entrepreneuriat social a été érigé comme champ de pratique et de recherche en soi, et de voir quelles sont ses spécificités et quels sont les points partagés avec d'autres champs de recherche. Deux sections se suivent : la première concerne le champ de l'entrepreneuriat en général, et la deuxième concerne l'entrepreneuriat social en particulier.

1.1. L'entrepreneuriat, le processus entrepreneurial, et l'entrepreneur

Avant de comprendre l'entrepreneuriat social, nous voulons regarder ce qu'est un entrepreneur et la manière dont on conceptualise le processus entrepreneurial. Un entrepreneur[14] est, selon le Trésor de la Langue Française informatisé[15], « celui qui entreprend, qui organise », « qui engage des capitaux et utilise une main-d'œuvre salariée en vue d'une production déterminée ». Dans ce corpus, citons Jean-Baptiste Say (Traité d'écon. pol., 1832, p. 79) : « C'est l'agriculteur, le manufacturier ou le commerçant; ou, pour les désigner par une dénomination commune à tous les trois, c'est l'entrepreneur d'industrie[16], celui qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques, un produit quelconque ». Toujours dans le même corpus, la citation de Perroux (L'Écon. du XXe s., 1964, p. 620) éclaire le panorama :

> « Le contraste s'accuse entre l'entrepreneur du XVIIIe siècle ou du XIXe siècle et celui du XXe. Le premier est en même temps propriétaire et chef d'entreprise ; plus précisément il est chef d'entreprise parce qu'il est propriétaire... L'entrepreneur, tel que nous le connaissions, est remplacé par le chef d'entreprise, propriétaire ou non de l'affaire, soumis au contrôle d'autres chefs économiques, professionnels ou publics ».

---

agricole en déclin et des mythes de la décennie du développement. Certes, dans ces statistiques il n'y a pas forcement le terme entrepreneuriat social ou celui-ci est dilué avec d'autres termes tel que réseaux sociaux, capital social, *justice entrepreneurship* et bien d'autres. En plus, la croissance des publications peut s'expliquer aussi par l'accès croissant aux sources d'information et de publication de résultats en format numérique. Quoi qu'il en soit, ceci montre un intérêt croissant pour le sujet.

[14] Entrepreneur = "A person who makes money by starting or running businesses, especially when this involves taking financial risks" (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 7th edition).

[15] TLFi: http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/showp.exe?36;s=1136411070;p=combi.htm, Consulté pour la dernière fois le 06/04/2017.

[16] Nous croyons que le terme entrepreneur d'industrie est utilisé pour se différencier des entrepreneurs de bâtiments et de la construction, signification encore répandue. Ainsi, en 1830, on considérait « le fermier, le cultivateur-propriétaire, le manufacturier, le commissionnaire de roulage, le négociant, le banquier même […] comme des entrepreneurs »

…

En effet, aux XVIIe et XIXe siècles, en France, l'entrepreneur désignait celui qui stimulait le progrès économique par la recherche d'une nouvelle manière de faire les choses (Dees, 2001)[17]. Bull et Willard (1993) rappellent qu'en 1755, Cantillon appelait « entrepreneur » l'individu faisant une appréciation commerciale face aux incertitudes, car l'entreprise est un système dynamique qui interagit avec son environnement, un système ouvert modifié même tout au début du projet de création, et influencé par les réseaux et les communautés autour de lui (Chirstian Bruyat & Julien, 2001). Ainsi, un entrepreneur est différent d'un manageur et de l'homme d'affaires.

Le manageur (de l'anglais *manager*[18]) est un gestionnaire, un décideur qui prend soin ou qui améliore une entreprise déjà organisée, sans pour autant prendre d'autre risque que celui de perdre son poste. Un manageur n'est pas forcément un entrepreneur. Il en est de même avec les financeurs ou les hommes d'affaires. Un homme d'affaires (en anglais : *businessman*[19]) n'a ni la notion de projet ni la passion de l'entrepreneur pour le lancement d'une structure. En effet, l'homme d'affaires se contente de reprendre, faire grandir et/ou vendre des structures pour gagner plus d'argent. Il s'agit donc d'une différence d'intentionnalité, de vision et de valeurs. Cela dit, un entrepreneur peut être en effet, à différents moments de sa vie, ou en même temps, un entrepreneur, un manageur ou un homme d'affaires.

En fait, Schmitt (2015, p. 59) défend que « l'entrepreneur ne se définit pas par lui-même, il n'est qu'un attribut de l'entrepreneuriat ». Selon Filion (2008), un entrepreneur remplit plusieurs rôles lors de la création d'entreprise : le rôle entrepreneurial de création ou rénovation du système organisationnel est accompagné des rôles managériaux et stratégiques. Ces trois rôles se complémentent et évoluent dans les différentes phases du processus entrepreneurial, qui peut être étudié sous différents angles. Nous allons opter pour la voie du processus social, l'approche de « situation » qui nous permet d'aborder le contexte de l'entrepreneur au même niveau que sa personne et son projet. Pour saisir l'action de l'entrepreneur et comprendre les processus de prise de décisions lors de la création d'activité,

[17] Citation littérale : "The term "entrepreneur" originated in French economics as early as the 17th and 18th centuries. In French, it means someone who "undertakes," not an "undertaker" in the sense of a funeral director, but someone who undertakes a significant project or activity. More specifically, it came to be used to identify the venturesome individuals who stimulated economic progress by finding new and better ways of doing things."

[18] Manager = "A person who is in charge of running a business, a shop/store or a similar organization or part of one" (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 7th edition).

[19] Businessman = "A person who is skillful in business and financial matters"

deux théories nous semblent les plus adaptées : la théorie de l'effectuation de Saras Sarasvathy et l'agir entrepreneurial de Christophe Schmitt.

1.1.1. L'entrepreneuriat comme processus social

L'entrepreneuriat est un processus de création de valeur (Verstraete & Fayolle, 2005) qui commence avec la construction d'une opportunité d'affaires et la définition d'un projet qui rend concret l'intention d'entreprendre (Chirstian Bruyat & Julien, 2001) d'un porteur qu'on appelle « entrepreneur ». L'entrepreneur (ou le groupe des entrepreneurs) développera les actions nécessaires pour modéliser son idée dans l'élaboration d'un projet (Pouget-Cauchy, 2013) inscrit dans le futur, c'est-à-dire, dans une incertitude liée à sa complexité (Schmitt, 2012a).

Dans l'introduction à l'ouvrage « Entrepreneuriat », Michel Coster (2009) présente une synthèse du processus créatif entre homme et projet qui passe pour une triple transformation : identitaire (du porteur du projet à entrepreneur), économique (de l'idée à l'opportunité d'affaires) et d'action collective (d'un groupe à une organisation). Ces transformations visent à affirmer sa légitimité, construire son avantage concurrentiel et un pouvoir dans le marché (Coster, 2009, p. xix). Ce modèle (Figure 10) est un passage du porteur du projet à l'organisation (entreprise) par des interactions entre des logiques différentes vers un agir systémique qui met en tension les aspirations de l'entrepreneur et l'agir de l'entreprise elle-même, par des « arbitrages » qui nous font penser à des traductions de pouvoir.

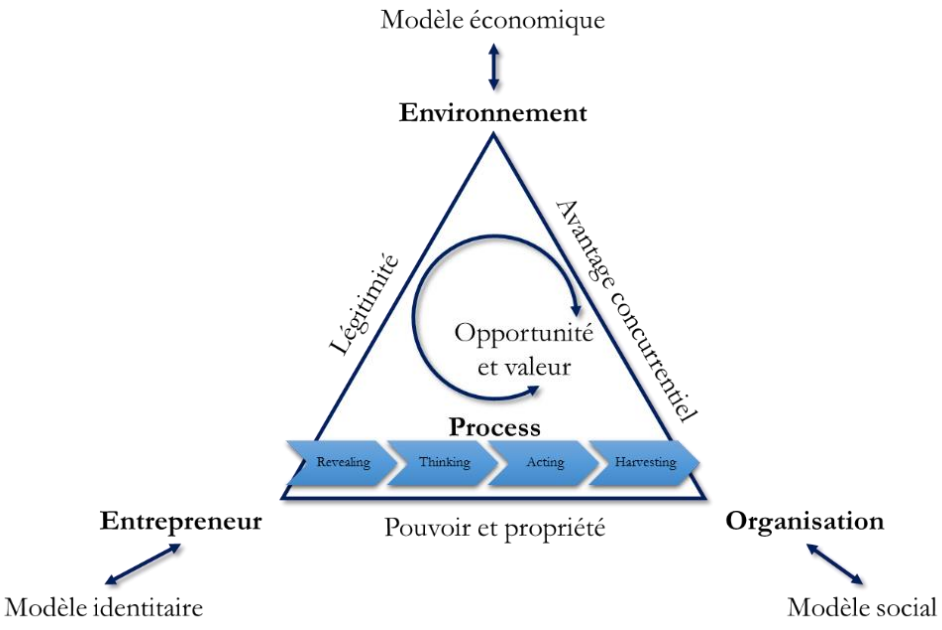


Figure 10. Process entrepreneurial. Modifié de Coster (2009, p.XX)

Il ressort du modèle de Coster (2006) qu'il relie une situation entrepreneuriale avec un modèle identitaire, personnelle, fruit des croyances et des valeurs, en même temps, avec un modèle organisationnel social et économique, tout en gardant au cœur de la situation la valeur de l'opportunité entrepreneuriale qui est développée par le processus Révélation-Structuration-Action[20]. Ce processus donne forme à une aventure qui rencontre des déclencheurs, des attracteurs et des limiteurs qui vont permettre à un projet de se solidifier ou non (Figure 11).

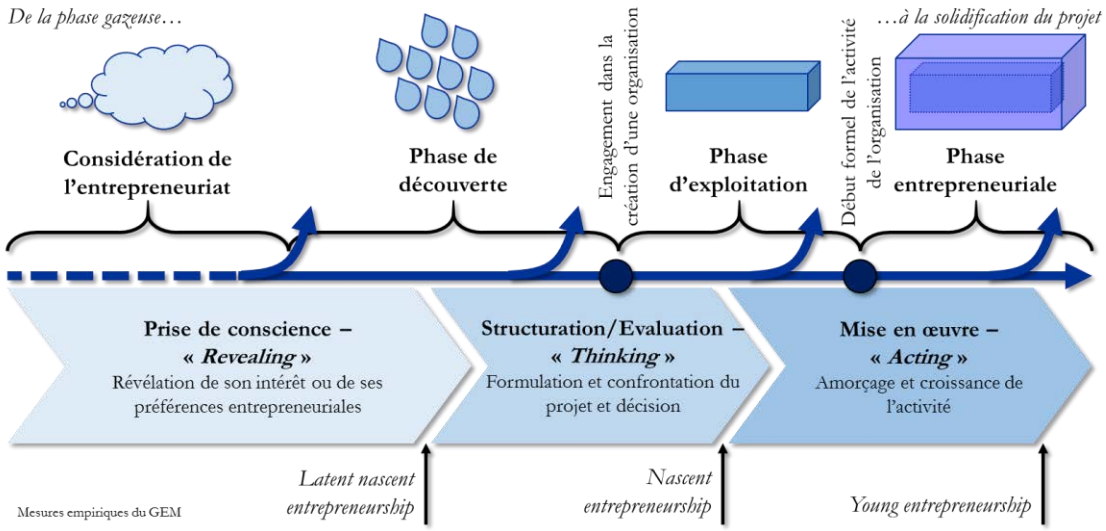


Figure 11. Phases de l'aventure entrepreneuriale.
Fusion du diagramme présenté par Rico Baldegger lors de la réunion de Projectique à Biarritz en juin 2016 et de la figure de Coster (2009, p. XX)

Même s'il s'agit d'un modèle compliqué plein d'éléments intéressants pour notre propos (notamment la quête d'équilibre entre aspirations personnelles, exigences du marché et restrictions de l'organisation humaine), le modèle de Coster (2009, p. xix) ne considère ni les représentations de l'entrepreneur ni la complexité du contexte. En effet, l'entrepreneur n'est pas un être isolé :

> « Les milieux et leurs cultures influencent les types d'acteurs entrepreneuriaux que nous y trouvons, que ces acteurs choisissent des processus qui sont fortement influencés par les cultures de leurs milieux et que les résultats entrepreneuriaux obtenus ne sont pas le fruit du hasard, mais la conséquence d'un ensemble de facteurs sociaux et individuels à dimensions culturelles. » (Filion, 2008, p. 22)

[20] Nous avons enlevé la phase de sortie entrepreneuriale (*harvesting*) pour l'avoir considérée de peu d'intérêt pour cette thèse.

Une entreprise, certes, naît d'un entrepreneur qui a une expérience, des connaissances et une vision ; mais il est un être social qui doit considérer les possibilités et limitations de la société qu'il habite : il est entouré de sa famille, de ses amis, de ses collaborateurs, de ses associés qui lui apportent leur soutien et de l'information qui donnent à l'entrepreneuriat une catégorie de phénomène socioculturel non linéaire (Julien & Molina Sánchez, 2012). En effet, Pierre-André Julien montre (en citant Aldrich, 1990) que les différences régionales de l'entrepreneuriat sont liées à la complexe dynamique entre l'entreprise et son marché ; il faut considérer les types d'individus, d'organisation, de secteur, de contextes diverses, et d'époques, au moment d'avancer dans le processus entrepreneurial : « l'acte entrepreneurial n'est pas concevable en dehors de la société qui le contient » (Julien & Molina Sánchez, 2012, p. xxii). Alors une approche plus complexe d'une situation entrepreneuriale semble s'imposer et transforme la triade en pyramide (Figure 12).

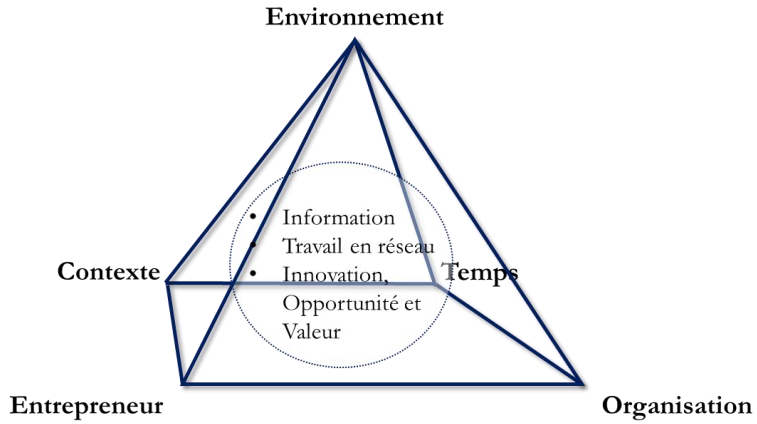


Figure 12. Pyramide de l'entrepreneuriat. Source : (Julien & Molina Sánchez, 2012, p. xxv)

Sous l'angle de la complexité humaine, Janssen (2009) a fait une exposition du domaine de l'entrepreneuriat (voir Figure 13) en reprenant les propos de Verstraete et Fayolle (2005) sur l'hétérogénéité du domaine de l'entrepreneuriat ; il a proposé une définition de l'entrepreneuriat en fonction de 4 éléments, à savoir : l'entrepreneur–peut être aussi un repreneur ou un développeur d'activités à l'intérieur d'une organisation ; les ressources à mobiliser ; la fonction de création de valeur et le vecteur opportunité.

$$Entrepreneuriat = f_{temps}(entrepreneur, ressources, valeur, opportunité)$$

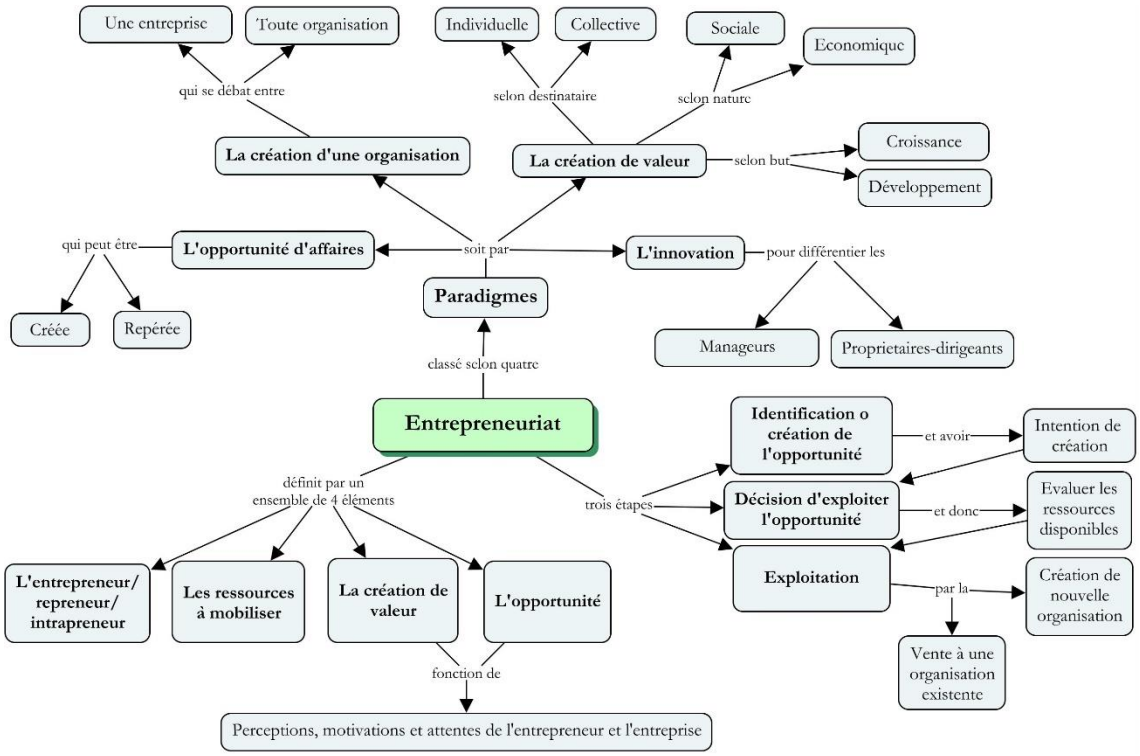


Figure 13. Éléments de définition de l'entrepreneuriat. Élaboration propre à partir de Janssen (2009)

Chaque élément de cette fonction possède sa propre complexité. Cette fonction permet de voir l'entrepreneuriat aux différents stades exposés par Coster (2009) et doit être contextualisée selon le temps et l'espace comme suggéré par Julien et Molina (2012). Le défi consiste à observer le processus dans sa complexité, et l'entrepreneur (en tant que porteur d'un projet et fédérateur d'un réseau) doit en être conscient. Il doit rendre intelligible la complexité de sa démarche par des représentations adaptées :

> « L'acteur entrepreneurial se doit de bien connaître les composantes de la chaîne de valeurs liées aux processus de conception, de production et de mise en marché du produit ou du service projeté. La représentation de la niche ciblée constitue un élément majeur du processus entrepreneurial, mais c'est aussi le cas des représentations relatives à la mise en valeur de cette niche » (Filion, 2008, p. 23)

Cette citation de Filion introduit un élément qui n'était pas explicitement considéré par le reste des modèles : la chaîne de valeurs (économique et autres). Les valeurs précèdent les représentations des occasions d'affaires qui pourront résulter dans des projets. A la fin, nous ne pouvons entreprendre que ce que nous sommes capables d'imaginer.

Ainsi, les représentations issues des valeurs permettent de lier un niveau macroéconomique de l'entrepreneuriat (contexte, milieu socioculturel ou environnemental), à un niveau microsystémique de l'entreprise et de l'entrepreneur dont l'action se déroule (Figure 14) :

> « C'est la capacité de cerner et de mettre en valeur ces occasions entrepreneuriales qui permet à l'acteur entrepreneurial de se différencier, d'innover et de contribuer une valeur ajoutée. Il s'agit d'un processus éminemment empreint de subjectivité où les représentations peuvent jouer un rôle majeur afin de mieux préparer les acteurs entrepreneuriaux à bien jouer ce rôle. » (Filion, 2008, p. 23)

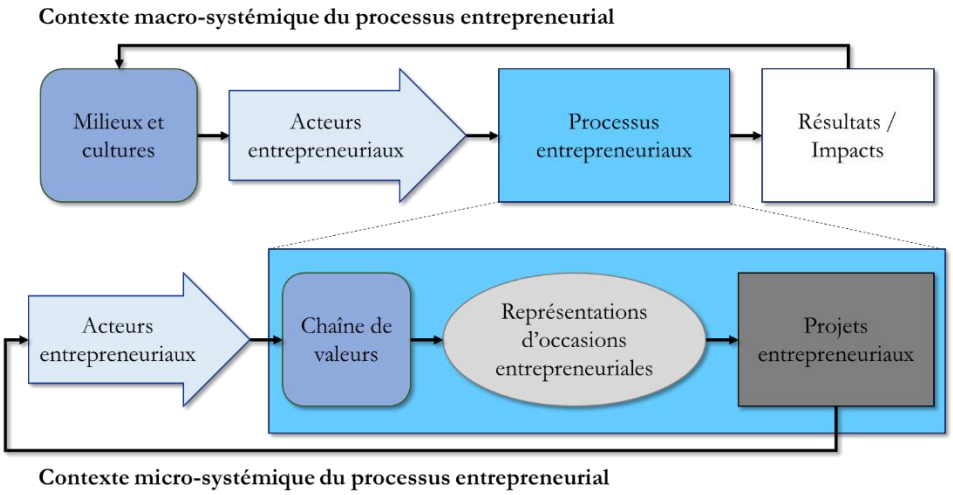


Figure 14. Contextes macro et micro systémiques du processus entrepreneurial. Modifié de Filion (2008, p. 22 et 23)

Cette perspective de représentations et des valeurs liées aux milieux est applicable aussi à la valeur économique des produits. Si nous suivons le concept de chaîne de valeur :

> « Il n'est pas possible d'imputer à telle ou telle autre partie prenante du projet entrepreneurial une contribution chiffrable par rapport à la valeur du produit (Lorino, 1991, Bouquin, 2001). Le mythe de l'homo oeconomicus, où l'entrepreneur est considéré comme individualiste et rationnel, est invalidé (Goglio, 2005). Émergent aussi les prémices de la valeur globale. On trouve ici un des fondements qui permettra de sortir de la perspective économique de l'entrepreneuriat : la dimension sociale de l'entrepreneuriat (Zafirovski, 1999 ; Jones et Wadhwani, 2006) » (Schmitt, Ndjambou, et al., 2014, les citations sont propres à la source).

Nous reprenons ainsi la conclusion de Filion (2008) :

> L'entrepreneuriat est « un processus éminemment inter-actif (*sic*). Les acteurs entrepreneuriaux qui réussissent sont souvent qualifiés de super-héros qui ne doivent leur succès qu'à eux seuls. […] [Il faut savoir, déjà, que] chaque acteur entrepreneurial définit différemment le succès. Cependant, la réponse fournie par plus de 90 % des

> acteurs entrepreneuriaux à la question "Comment expliquez-vous votre succès ?" mentionne essentiellement la présence de collaborateurs hors pair qui ont compris la vision de l'acteur entrepreneurial et qui se sont engagés à fond comme facilitateurs pour le soutenir dans la mise en œuvre de ses projets et dans sa progression entrepreneuriale » (p. 25)

Ces collaborateurs (parties prenantes) que nous venons d'évoquer communiquent avec l'entrepreneur en établissant un niveau de connaissance, acceptation et intégration mutuelle (Figure 15).

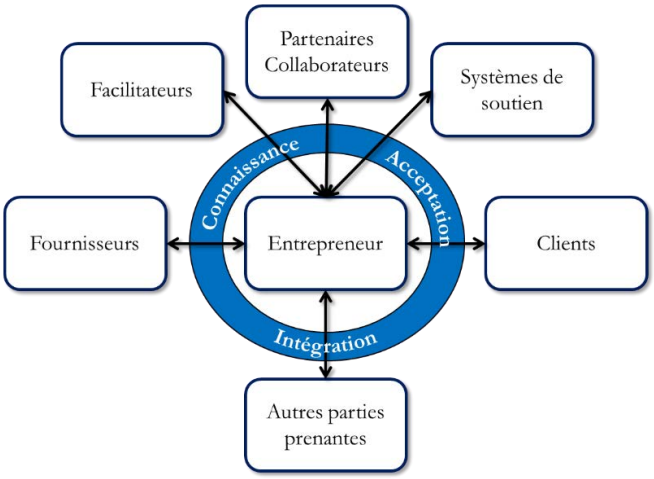


Figure 15. Processus de représentation mutuelle entre l'acteur entrepreneurial et les membres du système relationnel qui passe par un niveau de connaissance, acceptation et intégration réciproque. Adaptation de Filion (2008, p. 25-26).

Si le fait de créer et de partager un seuil commun de connaissance, acceptation et intégration implique un développement normatif de préparation, formulation, évaluation et suivi des projets dans tous ses aspects techniques, il ne faut pas oublier la réalité sociale, la problématique humaine et leur sens (Orrego Correa, 2009). Les habilités entrepreneuriales et celles non entrepreneuriales, toutes les deux, participent au succès de la démarche de création de valeur (cf. Wamae, 2009, p. 200). À la fin :

> L'entrepreneuriat est un « projet collectif qui suppose une construction sociale particulière de ressources, de compétences et de productions de chaque région […] il est basé sur la mobilisation sociale […]. Comme tout processus de développement, l'entrepreneuriat est simplement l'histoire collective de l'homme […] [sur un territoire] qui est en quête de son identité propre […], [une expérience partagée] avec tous les membres de l'entreprise et ceux qui font partie de son réseau et son environnement » (Julien & Molina Sánchez, 2012, p. 268).

Une fois considérée la globalité de l'entrepreneuriat, nous pouvons faire le point sur la pensée et l'action des entrepreneurs.

1.1.2. L'entrepreneuriat comme projet et l'agir entrepreneurial

Le projet est une grille d'analyse (Husson & Schmitt, 2015) qui permet de ne plus regarder l'entrepreneuriat seulement par les résultats sinon par les activités de conception et design, en amont, dans la définition des éléments stratégiques et structurants de l'entreprise. Le projet reste un « effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondée sur l'anticipation » (Brechet et al., 2009). C'est là que l'agir entrepreneurial, c'est-à-dire la façon de penser, voir, décider, passer à l'action, est plus facilement observable. Le projet entrepreneurial, soit comme méthode d'accompagnement soit comme outil de conception, doit déclarer une certaine complexité humaine liée à la dynamique interne et externe de l'organisation, approfondir la connaissance que l'entrepreneur a de lui-même et de son contexte, ainsi que de l'opportunité d'affaires qu'il a conçue (Schmitt, Gómez Santos, & Husson, 2014). Néanmoins, plus un projet entrepreneurial est innovant, moins l'information est disponible et sa rareté obscurcit l'avenir qui devient alors plus difficile à prévoir (Genelot, 2001). Cette situation peut être surmontée si nous réussissons à dépasser le présent et le raisonnement à partir des données du passé pour nous focaliser sur les situations que nous allons résoudre dans le futur et ainsi concevoir le présent du projet[21], tout en élaborant des hypothèses plausibles qui permettent de problématiser et d'anticiper (Morua Ramírez, Marin, & Schmitt, 2015) (Figure 16).

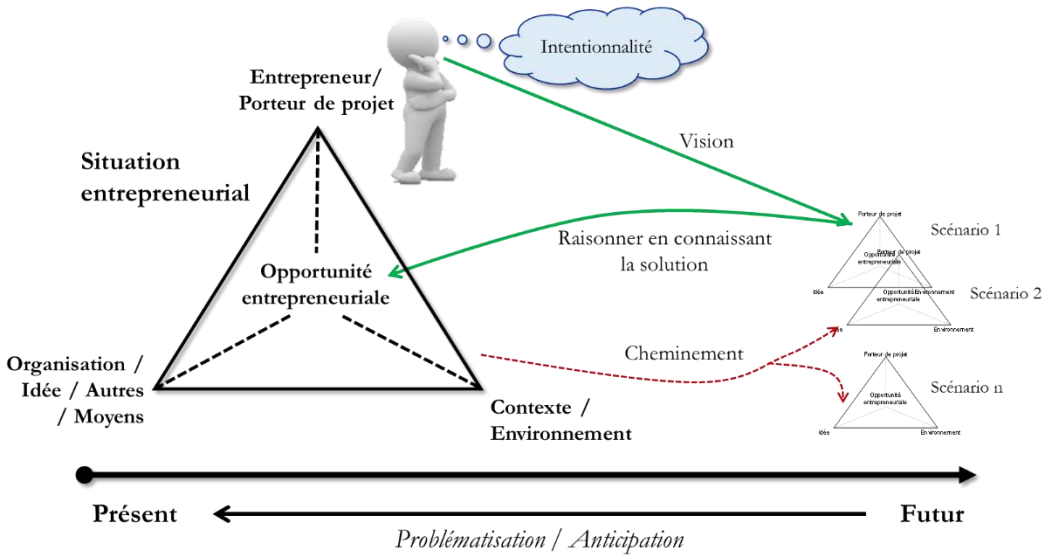


Figure 16. Concevoir le présent à partir du futur. Modifié de Morua Ramírez et al. (2015).

[21] Schmitt (2012c, p. 81) rappelle que "l'ancrage du future dans le présent se fait en problématisant, c'est-à-dire en construisant du sens à partir d'un contexte à travers un produit ou un service et en traduisant ce sens auprès des parties prenantes".

Ce diagramme nous parle de situation entrepreneuriale (introduit par Fayolle (2004) et que nous avons déjà plus ou moins schématisée avec le Process de Coster, 2009 et la Pyramide de Julien et Molina, 2012), en plus de l'idée d'intentionnalité et de problématisation. En d'autres termes, une situation serait alors un espace de problématisation qui relie un futur souhaité au contexte actuel en dialoguant avec les fins et moyens disponibles ou à acquérir (Schmitt, 2009, p. 20).

> « Une situation est vue comme une construction finalisante et finalisée façonnée par l'homme, et le fruit d'une relation que le sujet entretient avec le monde par ses actes. Au travers de cette relation, le sujet se construit, construit des artefacts, construit du sens et participe à la construction d'autrui en relation avec la situation » (Schmitt, 2009, p. 16).

Le plus important est qu'avec ces notions, on replace les études de cas et les plans d'affaires qui dominent les cours et les programmes en entrepreneuriat (Carrier, 2009) dans une autre dimension d'auxiliaires à la construction d'« un scénario cohérent pour aller à la rencontre des parties prenantes du projet et de partager leur propre vision » (Schmitt, 2015). D'ailleurs, Schmitt (2015) développe toutes ces notions autour d'un agir entrepreneurial qui résulte de l'évolution de la pensée rationnelle, normative et cognitive qui a caractérisé la recherche en entrepreneuriat depuis sa genèse (Figure 17).

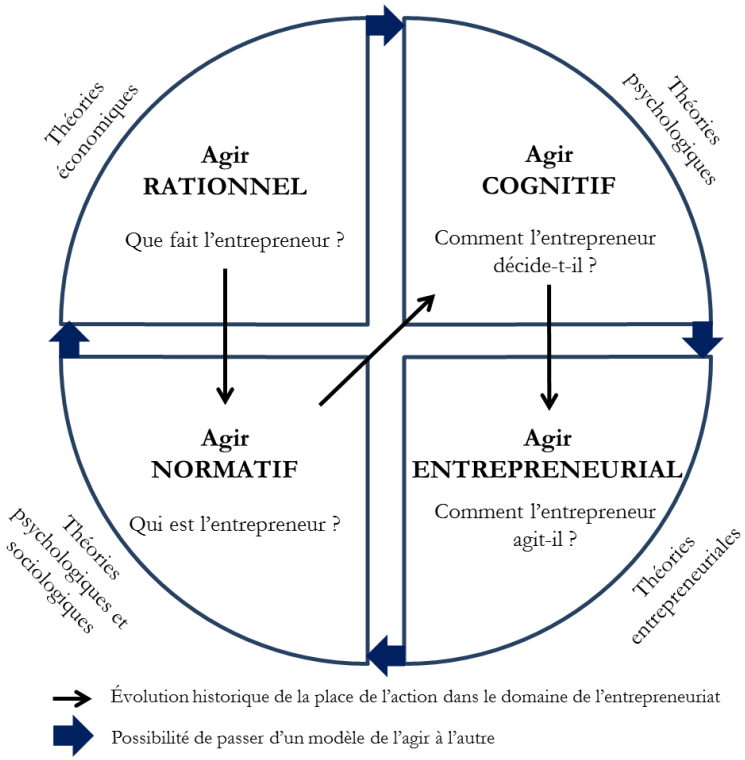


Figure 17. Articulation des différents agir dans le domaine de l'entrepreneuriat. Modifié de Schmitt, 2015, p. 10.

La thèse défendue par Schmitt (2015) est que l'entrepreneur se définit par ses actions et la relation qu'il peut avoir avec le monde grâce à elles ; par son agir, « l'entrepreneur se construit, construit des artefacts, comme l'opportunité d'affaires, construit du sens et participe à la construction d'autrui en relation avec l'action » (p. 80). Plus important encore : l'entrepreneur ne peut renoncer à ces relations.

Un paradigme autour de l'agir entrepreneurial est possible aujourd'hui, principalement grâce au développement des différentes théories. D'abord, nous avons le cadre qui permet la compréhension de la pensée et l'action entrepreneuriale (première partie de la Figure 18) par l'émergence de l'effectuation, de la cognition et du constructivisme.

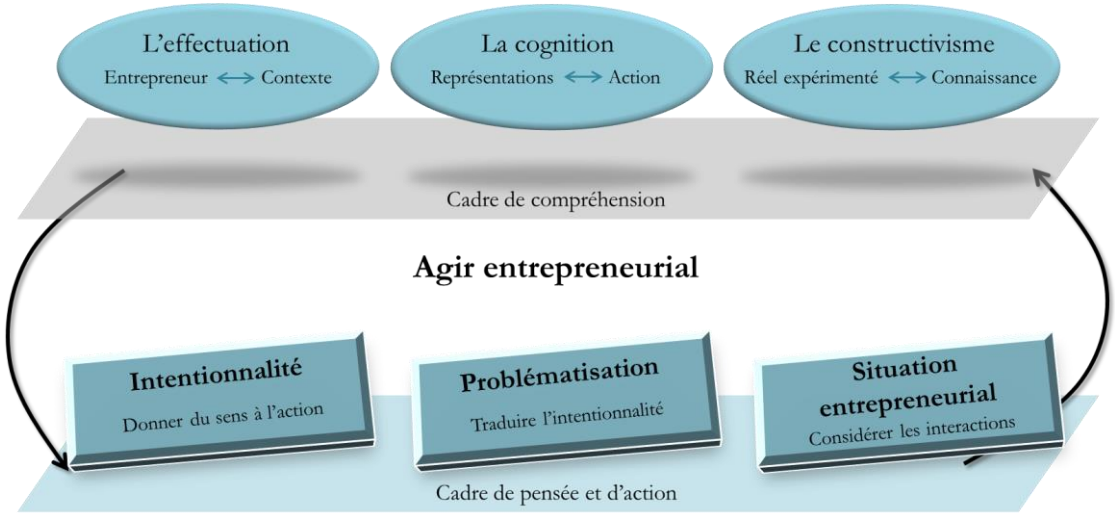


Figure 18. Fondements et mécanismes de l'agir entrepreneurial. Élaboration propre à partir du texte de Schmitt (2015)

La première théorie, celle de l'effectuation, se définit par opposition de la logique causale :

> « Les processus de causalité prennent un effet particulier et se concentrent sur la sélection parmi des moyens de ceux qui produiront tel effet. Les processus d'effectuation prennent un ensemble des moyens donnés et vont se concentrer sur la sélection des effets qui peuvent être créés »[22] (Sarasvathy, 2001, p. 245)

Dans l'effectuation (Figure 19), « les entrepreneurs se focalisent plus sur l'utilisation des ressources existantes, accessibles, ou les deux, comme moyen pour définir leurs buts » (Schmitt, 2015, p. 62) et créent de la valeur chemin faisant à partir de ces ressources (Schmitt, 2012c). Cette théorie nous permet de voir l'entrepreneur dans sa rationalité limitée

[22] Citation littérale : "Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means" (Sarasvathy, 2001, p. 245).

(procédurale), comme proposé par Simon (1972, 1991), qui se modifie en relation du contexte ou de l'environnement jusqu'à avoir une décision satisfaisante.

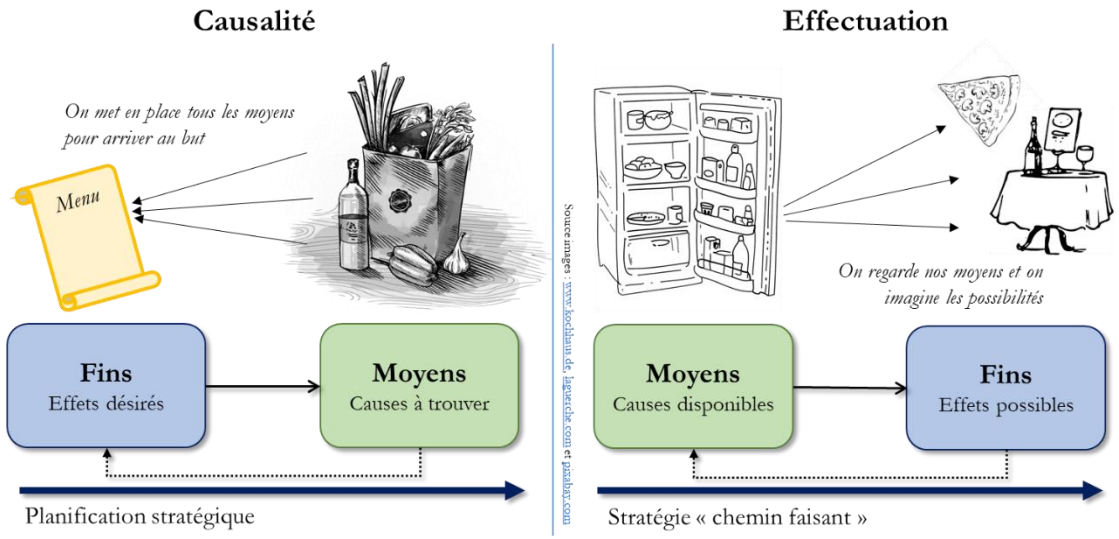


Figure 19. Mécanisme de l'effectuation par rapport à la causalité. Élaboration propre à partir du texte de Schmitt (2015)

Dans l'effectuation, Sarasvathy (2001; cf. Vanderveen, 2015) regroupe les pratiques d'entrepreneurs de succès et distingue deux cycles : expansion de ressources et convergence de contraintes qui modifient les moyens et les buts au fur et à mesure des rencontres faites pendant le déroulement du projet entrepreneurial (Figure 20).

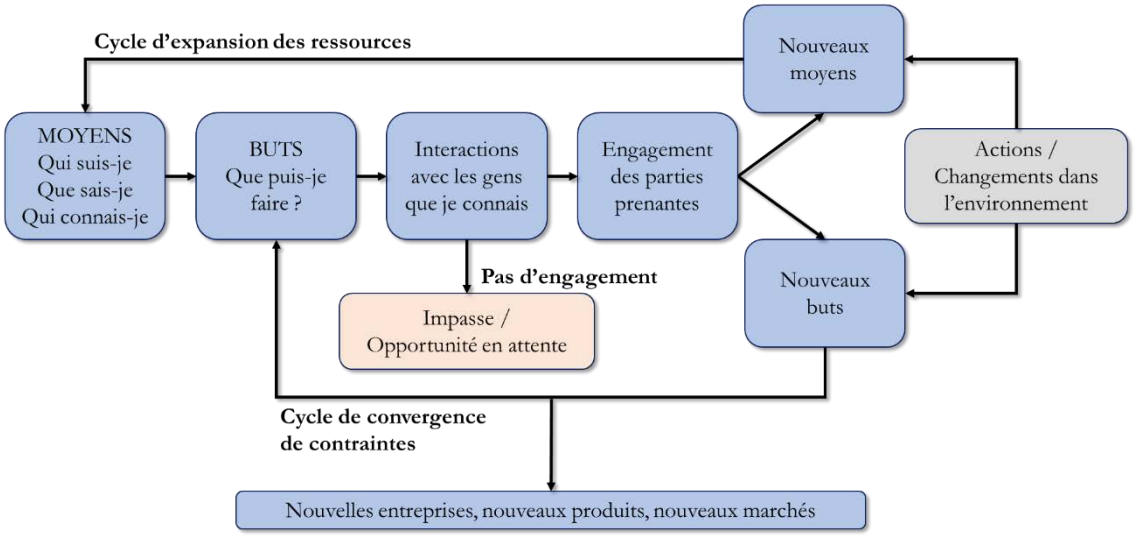


Figure 20. Processus entrepreneurial de l'effectuation. Source: Society for Effectual Action. https://blogs.hope.edu/center-for-faithful-leadership/uncategorized/sarasvathy-effectuation-entrepreneur/

En outre, le développement de la cognition entrepreneuriale (Filion, 2008; Grégoire et al., 2011) a ouvert la voie des représentations comme moyen de connaissance et de projection dans un futur souhaité : les informations et les connaissances qui nous arrivent par nos différents réseaux nous feront développer différentes représentations de la réalité et leur donneront un sens particulier selon notre personnalité, notre comportement et notre expérience. Ce traitement subjectif de l'information nous permet de mieux comprendre pourquoi l'entrepreneur, face à la même information que le reste de la population, peux découvrir ou développer une opportunité tandis que le reste non. La cognition sert de lien entre une représentation et une action qui n'est pas représentable à l'avance.

Enfin, ce cadre de compréhension de l'agir entrepreneurial se complète par l'incorporation du constructivisme (Le Moigne, 2001) et la notion du réel perçu (Schmitt & Filion, 2009). En particulier, nous reconnaissons qu'un humain ne peut pas connaître le monde au-delà de l'expérience qu'il a de lui. Par conséquent, nous ne le connaissons qu'au travers des constructions symboliques, des représentations encadrées par nos convictions, nos croyances, et nos habitudes. En plus, toute représentation a un but, une intentionnalité, un contexte. Avec la révolution cognitive et le constructivisme, nous sommes convaincus qu'il faut une prise de conscience et des interactions avec autrui pour passer à l'action et construire sa vision. Ceci nous ramène aux mécanismes de l'agir entrepreneurial.

En somme, nous pouvons représenter l'agir entrepreneurial (*a*) comme une fonction de l'intentionnalité (*i*) qui se traduit par l'assemblage des moyens (m_i) qui rapprochent vers la finalité recherchée (*f*). Nous pouvons alors imaginer que les mécanismes de l'agir entrepreneurial seront ceux qui permettront de s'approcher d'un futur souhaité par les meilleurs moyens possibles :

$$a: i \rightarrow f$$

$$a(i) = \{m_1, m_2, \dots, m_n | m \rightarrow f\}$$

Dans une situation de gestion (entrepreneur-contexte-organisation), l'acteur entrepreneurial va entamer au moins deux procédures : d'une part, il cherchera à donner un sens à ses actions pour relier sa vision d'un futur souhaité avec sa situation présente ; d'autre part il va raisonner en connaissant la situation future désirée pour créer un scénario à tester grâce à l'aide d'un artefact : par exemple, un support visuel. On appelle la première procédure intentionnalité (une notion qui précède la vision), et la deuxième problématisation. Cette dernière, comme

nous l'avons expliqué, donne lieu à un espace où la confrontation avec les parties prenantes du projet alimente le flux d'information, de connaissances et d'expériences qui permettent de passer d'une solution perçue vers une solution contextualisée.

Un des apports de l'agir entrepreneurial est la possibilité pour l'entrepreneur de rendre intelligible la complexité de son activité. Également, grâce à l'agir entrepreneurial, nous pouvons enfin comprendre que le réseau de l'entrepreneur, « le système qu'il forme avec son environnement[,] possède des caractéristiques inhérentes à sa totalité, ainsi que des propriétés non déductibles de celles de ses éléments » (Schmitt, 2015, p. 60) comme n'importe quel système complexe.

1.1.3. L'accompagnement de l'entrepreneuriat

L'accompagnement en entrepreneuriat est considéré comme désirable et favorable, mais comme le champ duquel il émerge, les formes d'accompagnement sont vastes et répondent aussi à l'image que l'accompagnateur a de l'organisation et de la société. Les dernières années, la recherche sur l'accompagnement s'est multipliée sous divers angles que nous pouvons classer en trois catégories : par impact, par mécanisme et par lieu d'application (Figure 21) (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010, p. 49- 50).

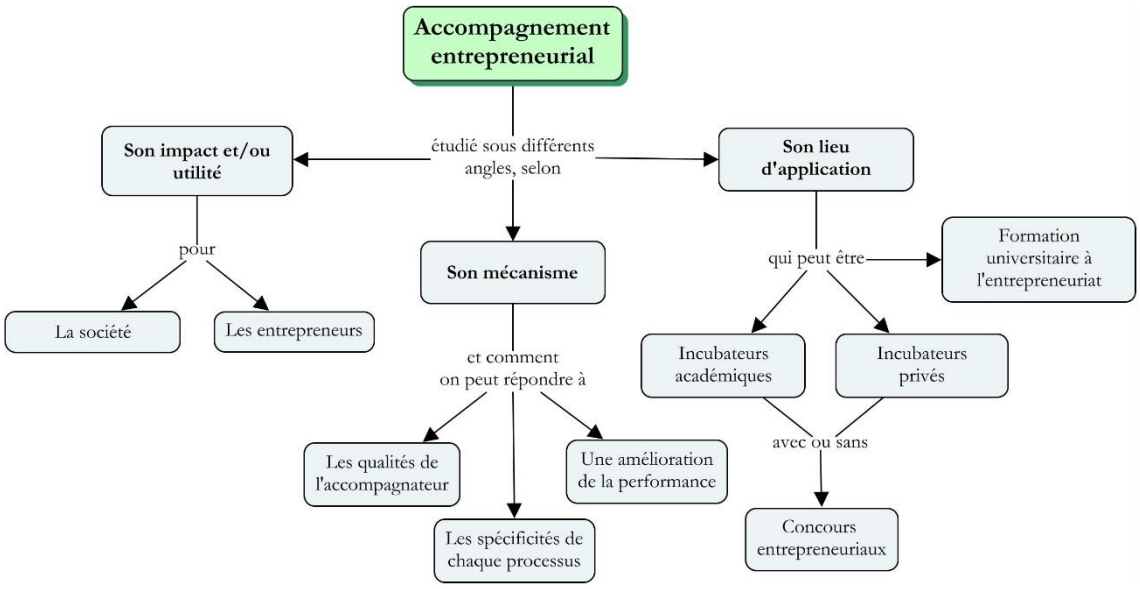


Figure 21. L'univers de la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial.
Inspiré de l'article de Ben Mahmoud-Jouini, Paris et Bureau (2010)

Un chercheur qui s'approche des entrepreneurs pour les accompagner mais sans intervenir, à cause du cadre dominant qui l'invite à rester en dehors de l'activité entrepreneuriale, en pro d'une objectivité scientifique, ne trouve plus de place. Si nous observons les PME et les grandes entreprises, nous constatons l'utilisation d'une méthodologie de conseil-recherche-intervention bien développée mais qui reste à l'état d'éclosion dans la recherche des start-up (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010).

Pour Ben Mahmoud-Jouini et ses collaborateurs (2010, p. 50), l'accompagnement possède certaines caractéristiques :

- Il s'inscrit dans le temps, ce n'est pas une activité ponctuelle mais dans la durée.
- Il y a une relation de proximité entre accompagnateur et accompagné
- Il y a une singularité dans chaque situation accompagnée[23]
- Il cherche à contribuer à la transformation souhaitée par l'accompagné
- Il est un espace privilégié « de la réflexion au cœur de l'action qui se déroule ».

Schmitt et Husson (2015, p. 96) opposent deux postures pour amener à bien l'activité d'accompagnement (Tableau 2). Nous pouvons assumer une posture de réparateur, de conseil traditionnel où nous donnons ce que nous croyons être la meilleure réponse à la question ; ou bien, nous pouvons assumer un rôle de facilitateur pour « aider les acteurs du système à se doter d'une représentation réflexive, en vue de trouver des solutions par eux-mêmes, en regard des actions à mener » (p. 97).

Pour notre recherche, nous allons nous inscrire dans la facilitation qui conduit à l'entrepreneur avec des outils herméneutiques pour arriver à un questionnement réflexif-critique. Ce choix répond à la pratique que nous avons développée dans le temps autour de l'agir entrepreneurial et au fait qu'elle soit plus proche de notre cadre épistémologique et méthodologique lié aux représentations de l'entrepreneur (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010; Christian Bruyat, 2001; Verstraete, 1997).

[23] Ici on veut remarquer que l'auteur a utilisé le mot situation qui fait écho aux situations entrepreneuriales décrites auparavant.

	Posture du réparateur	Posture du facilitateur
« Je souhaite créer une entreprise »	Objectif à atteindre	Passage possible parmi d'autres possibilités à envisager
Objectif	La création d'entreprise	La construction de sens
Rôle de l'accompagnateur	Faciliter la création d'entreprise	Faciliter la création de sens à partir d'une situation finale par rapport à une situation initiale.
Modalité d'approche	Résolution de problème	Problématisation
Méthode	Déductive	Maïeutique[24]
Étapes préconisées	4 étapes : - Identification - Analyse - Solution - Mise en œuvre	2 étapes : - Amener l'entrepreneur à se poser des problèmes - Identifier ce que l'entrepreneur est en train de faire.
Lien entre observation et action	Prépondérance de l'observation par rapport à l'action.	Relation forte entre l'observation et l'action.
Temporalité	Le temps est linéaire, allant du présent au futur	Le futur et le présent interagissent de façon récursive
Place du plan d'affaires	Outil de référence	Outil parmi d'autres
Besoin d'information	Par rapport au plan d'affaires à remplir	Par rapport à la nécessité de construire du sens
La réussite	La faisabilité	La cohérence
Élément symbolique	Plan d'affaires	Opportunité
Rapport aux autres	Logique concurrentielle	Logique partenariale

Tableau 2. Récapitulatif de deux postures de l'accompagnement entrepreneurial. Source: (Schmitt & Husson, 2015, p. 96)

1.2. Les spécificités de l'entrepreneuriat social[25]

Dans le contexte de la problématique décrite lors de l'introduction de cette thèse, plusieurs voies se sont ouvertes pour essayer de soulager la pauvreté et l'inégalité à divers endroits du monde. Partout sur le globe, nous trouvons, par exemple, des développements entrepreneuriaux contribuent à un développement responsable (Azmat & Samaratunge,

[24] Maïeutique [du grec *μαιευτική* = art d'accoucher], subst. Fém. = « PHILOS. Méthode socratique reposant apparemment sur l'interrogation et se proposant d'amener un interlocuteur à prendre conscience de ce qu'il sait implicitement, à l'exprimer et à le juger (d'apr. Foulq.-St-Jean 1962) ». Par extension, la méthode heuristique. (http://www.cnrtl.fr/definition/ma%C3%AFeutique)

[25] Parties de cette section ont été utilisées pour des chapitres à paraître : Marin et Rivera « L'apport de la sociologie de la traduction pour lever le paradoxe de la valeur et rendre compte de la complexité de l'entrepreneuriat social » dans livre coordonné par C. Schmitt, *De la complexité de l'action dans les organisations* ; Marin et Schmitt « L'entrepreneur social, promoteur des produits du terroir » dans un livre coordonné par D. Nobile et A. Marin, *Management et territoire* ; puis Marin « Création de valeur, création de sens : construction d'un avenir à travers l'entrepreneuriat social » dans une ouvrage collective coordonné par C. Schmitt et M. Camargo, *Innover et Entreprendre*.

2009; Kriščiūnas & Greblikaitė, 2007), durable (Berger-Douce, 2014; Schaltegger & Wagner, 2011), et social (Bacq & Janssen, 2011; Boncler, Hlady-Rispal, & Rapin, 2013; Draperi, 2010).

Avec Morúa et Schmitt (Marin et al., 2013), nous avons décrit comment une représentation du héros entrepreneur qui cherchait à satisfaire ses besoins égoïstes a laissé sa place à des représentations moins liées à une sélection naturelle et plus à des réseaux sociaux aussi importants comme ceux d'affaires (Julien & Schmitt, 2008). Certes, l'entrepreneur schumpétérien a eu une noble tâche lors des premières révolutions industrielles (Nicholls & Cho, 2006), mais dans l'économie de la connaissance, le capital social, l'information et le travail en réseaux occupe la place la plus importante (Julien & Molina Sánchez, 2012).

Il faut noter que la figure de l'entrepreneur social, celui qui entreprend des organisations dans un contexte d'économie sociale et solidaire, utilise sa créativité et son ingéniosité pour créer et diffuser de la valeur là où les organisations marchandes n'ont pas investi ou que les organisations publiques ont abandonné (Nicholls & Cho, 2006). Ces organisations vont se différencier de l'assistanat parce qu'elles conçoivent l'utilité comme un moyen de servir (Barthélémy & Slitine, 2011). Du côté du monde des affaires, Porter et Kramer (2011, p. 70) affirment que le temps où les entreprises étaient les seules qui trouvaient des solutions rentables aux problèmes sociaux est fini ; maintenant, les entreprises sociales découvrent des belles opportunités pour répondre aux besoins. Toutefois, leur durabilité se joue par leur capacité à produire de la valeur partagée et non seulement du bénéfice social, à la différence d'un programme public, par exemple.

1.2.1. L'entrepreneuriat social comme processus de rupture[26]

Nous voulons commencer à définir l'entrepreneuriat social par rapport à ce qui existe. Pour les acteurs de ce secteur, l'entrepreneuriat social consiste à faire les choses autrement, à réinventer et être réinventé par un projet d'entreprise innovante dans tous les sens. Ici, la notion de destruction créatrice trouve une relevance particulière car on peut identifier au moins trois ruptures, qui nous approchent de la pratique des entrepreneurs sociaux, son origine, son présent et son avenir :

1) La rupture avec la charité et la philanthropie
2) La rupture avec la logique traditionnelle de « faire des affaires »

[26] Ce texte est une version améliorée de la communication présentée lors de la Journée des doctorants de l'école doctorale SJEPG de l'Université de Lorraine, en juin 2014.

3) La rupture avec la centralisation du développement.

Nous développerons brièvement chaque rupture.

1.2.1.1. La rupture avec la charité et la philanthropie

Premièrement, l'entrepreneuriat social se distingue de la charité et de la philanthropie. Tant en France qu'au Mexique, il semble que la charité[27], la philanthropie et l'assistanat aient été vus historiquement comme les seuls moyens de dépasser la pauvreté et les inégalités du développement. Pourtant, dans les années 1980, Bill Drayton a proposé de transformer toute l'industrie de la pêche au lieu de « donner de poisson »[28] ou apprendre à pêcher aux pauvres (Ashoka, 2009). L'idée du « *social business* », des entreprises sociales, était alors née. Cette notion de *social business* questionne les paradigmes et les idées reçues sur la pauvreté, la misère et le sous-développement. Par exemple, Yunus utilise l'image-d'arbres bonsaï, parce qu'ils ne sont pas le produit d'une mauvaise semence mais du pot où ils ont été placés :

> « Pour moi, les pauvres sont comme des bonsaïs. Si vous plantez la meilleure semence du plus grand des arbres dans un pot de fleurs, vous obtiendrez une réplique de cet arbre haute de quelques centimètres. Ce n'est pas la semence qui pose problème : c'est le terrain qui ne convient pas. Les pauvres sont des hommes-bonsaïs. Il n'y a rien de mauvais dans leurs origines. La société ne leur a simplement pas donné ce dont ils auraient eu besoin pour se développer. Pour sortir les pauvres de la pauvreté, il faut créer un environnement favorable. Une fois que les pauvres pourront libérer leur énergie et leur créativité, la pauvreté disparaîtra très rapidement » (Yunus, 2008, p. 380).

Certains chercheurs considèrent que l'entrepreneuriat social consiste en des activités de charité ou de philanthropie qui n'ont comme ressources financières que les donations et les subventions. Néanmoins, « pendant que la philanthropie et la charité sont des concepts relativement bien établis dans la littérature, ce n'est pas toujours le cas pour l'entrepreneuriat social » (Acs et al., 2013, p. 785). Certes, les entrepreneurs sociaux agissent, pour la plupart, en faveur de la population plus défavorisée, mais l'entrepreneuriat social est plus qu'une "bonne action" et doit avoir plus avec le déploiement de la solidarité[29]. Effectivement, il ne

---

[27] Nous ne parlons en aucun cas de la charité comme vertu théologale du christianisme qui exprime l'amour de Dieu, mais plus dans le sens courant du terme qui exprime le « bienfait envers les pauvres » (Le Petit Robert de la langue française, 2010)

[28] Ceci fait allusion au proverbe anglais qui dit : « *give a man a fish and you feed him for a day; teach a man to fish and you feed him for a lifetime* » (donne un poisson à un homme, il mangera un jour; apprends-lui à pêcher, il mangera toute sa vie).

[29] La distinction entre solidarité et charité est un sujet particulièrement sensible en Amérique Latine. Galeano (1998, p. 208) a écrit : « à différence de la solidarité qui est horizontale et s'exerce d'égale à égale, la charité se pratique de haut vers …

s'agit pas d'offrir 'gratuitement' des produits ou des services. Or, il faut résoudre le problème social. En même temps, il faut prévoir l'avenir : comment va-t-on continuer à offrir une solution durable si on utilise toutes nos ressources sans ne rien garder ni produire pour l'avenir ?

Une de premières initiatives d'affaire sociale qui a connu un grand succès a été la Grameen Bank. Fondée en 1977 par le Professeur Muhammad Yunus, cette banque sociale a pour but de prêter de l'argent aux personnes pauvres qui ne remplissent pas les conditions requises pour obtenir un crédit[30], qui ne sont donc pas « candidates » pour devenir clientes des banques commerciales. Son imagination et ses efforts, soutenus par la réponse de la population, lui a valu le prix Nobel de la Paix en 2006. À partir de ce-moment-là, la révolution du microcrédit et des entreprises sociales était véritablement engagée, à tel point que le président du Groupe Danone avait décidé de s'investir dans la création de l'entreprise sociale Grameen-Danone pour fabriquer des yaourts et les vendre à la population pauvre et mal-nourrie du Bangladesh (Yunus, 2007b, 2008).

La transformation de l'industrie de pêche incite les entrepreneurs sociaux à chercher les moyens de redonner le pouvoir aux gens. En effet, l'argent doit servir aux hommes et non les hommes à l'argent. Dans ce point, la philanthropie est très proche de l'entrepreneuriat social, mais ce dernier lui, permet de rompre avec la dynamique qui empêche de pêcher. Changer la façon de penser la pauvreté et les inégalités peut permettre de changer aussi les rapports d'échanges économiques et les perspectives de croissance et développement de nos sociétés toutes entières.

---

le bas, humilie à celui qui la reçoit et n'altère pas ni un peu les rapports de pouvoir ; dans le meilleur des cas, il y aura un jour justice mais dans le haut des cieux. Ici, dans la Terre, la charité n'empêche l'injustice. Elle n'a pour but que la dissimuler ». *("A diferencia de la solidaridad, que es horizontal y se ejerce de igual a igual, la caridad se practica de arriba abajo, humilla a quien la recibe y jamás altera ni un poquito las relaciones de poder: en el mejor de los casos, alguna vez habrá justicia, pero en el alto cielo. Aquí en la tierra, la caridad no perturba la injusticia. Sólo se propone disimularla")*

[30] À ce propos, Yunus (2008) écrivait : « Le microcrédit fonctionne parce qu'on engage les personnes à rendre l'argent prêté et avec un intérêt. Mais la différence avec les banques privées est qu'on a révolutionné la manière de le faire. Mieux dit, on est retourné à la manière d'origine, à la façon dont les banques fonctionnaient pour servir les gens. Premièrement, on développe chez les personnes l'habitude de l'épargne. On développe aussi un groupe solidaire qui va devenir une banque en lui-même, c'est-à-dire, par exemple, que toutes les femmes d'une certaine communauté seront coresponsables de l'épargne, le crédit et le remboursement qui doivent avoir lieu dans la banque communautaire. Les prêts peuvent servir pour satisfaire des besoins immédiats, mais il faut surtout apprendre aux gens à penser à produire, à travailler pour créer de la richesse, et avec ça, devenir autonome. Alors, le rôle de Grameen est de donner le premier capital pour commencer les activités de la banque, ou bien, de financer 'les grands projets productifs', mais à un taux d'intérêt très bas et avec beaucoup de temps pour le rembourser, petit à petit. » (Yunus, 2008)

1.2.1.2. La rupture avec la logique traditionnelle de faire affaires

Deuxièmement, l'entrepreneuriat social brise la logique traditionnelle de « faire des affaires ». Il s'agit d'une rupture avec l'entrepreneuriat commercial classique, avec la façon traditionnelle de penser et d'agir dans le monde d'affaires. Il ne s'agit pas seulement d'un changement dans la création des organisations mais c'est aussi la rupture avec une logique de mesure centrée sur l'efficacité purement économique, pour aller vers l'évaluation qualitative voire personnalisée des activités entrepreneuriales.

Pour différencier une entreprise sociale d'une entreprise commerciale, il y a trois paradigmes qui structurent la nouveauté de l'entrepreneuriat sociale : l'innovation sociale et l'entreprise sociale aux États-Unis (Dees & Anderson, 2006), et la tradition européenne liée à l'économie sociale et solidaire (Bacq & Janssen, 2011). Ainsi, nous pouvons prendre en considération la création de valeur sociale comme caractéristique principale et particulière de l'entrepreneuriat social. Mais nous pouvons aussi considérer l'innovation sociale et son impact comme les éléments distinctifs de l'entrepreneuriat social par rapport à un modèle basé sur la génération de revenues (Dees, 2003).

Dans une division, plutôt classique, de l'économie en secteur public et privé, l'entrepreneuriat social « brouille les frontières » (Bacq & Janssen, 2008) et permet l'existence d'un tiers secteur « social ». Les acteurs de ce secteur mettent en place des buts nouveaux pour conjuguer mission sociale et efficacité économique.

En fait, les différentes logiques exprimées suite à l'apparition de l'entrepreneuriat social sont très diverses et répondent à différentes histoires et contextes. Ces distinctions ont fait émerger une multitude de figures légales et d'associations qui réclament leur appartenance au champ de l'entrepreneuriat social ou de l'économie solidaire en général. Cependant, le classement devient parfois contradictoire. Par exemple, Yunus (2007a, 2007b) inclut les ONG, les initiatives personnelles et les organisations charitables dans le domaine des entreprises sociales, mais il les différencie du « *social business* » qui désigne des affaires pilotées pour et par des objets sociaux spécifiques.

1.2.1.3. La rupture avec la centralisation du développement

Troisièmement, l'entrepreneuriat social brise la logique de décisions centralisées parce qu'il est un mouvement qui naît de la périphérie pour la périphérie, des exclus du système de

bénéfices par et pour les exclus. Si on affirme que la pauvreté a été créée par nos choix économiques et que désormais la pauvreté n'est pas un problème de pénurie de ressources mais de distribution, alors l'entrepreneuriat social permet la réorganisation des acteurs sur un territoire marginalisé pour mener son propre développement. L'entrepreneuriat social permet d'émanciper les initiatives du développement. Il n'est plus un plan contrôlé depuis le centre du système économique et politique, mais un projet à moyen terme amené par les propres acteurs et personnes intéressées (Acs et al., 2013).

L'entrepreneuriat social, au même titre que l'économie sociale en générale, cherche la démocratisation des moyens de production et l'inclusion de tout le monde à toutes les opportunités et à tous les droits. L'entrepreneuriat social est un processus de rupture qui permet de rassembler à nouveau, de relier ce qui est disjoint et de faire dialoguer des différentes conceptions du monde pour construire une vie en commun, plus juste pour tous. Il ne s'agit pas d'abolir le marché mais de lui redonner du sens : « l'économie sociale et solidaire n'est pas une fin en soi, elle constitue le moyen de l'émancipation et du développement des personnes » (Draperi, 2010, p. 22).

Les entrepreneurs sociaux cherchent à faire plus solidaire le marché capitaliste car l'État qui centralise les initiatives de développement n'est plus d'actualité (Coraggio, 2011). Les entrepreneurs utilisent la solidarité, l'innovation et l'échange en fonction des besoins et non du capital financier ou de son rendement (Coraggio, 2011; Nicholls & Cho, 2006). Les « *social businesses* » ne donnent pas de dividendes aux investisseurs par le simple fait d'avoir investi. Les investisseurs peuvent récupérer leur argent mais les bénéfices de l'organisation restent pour l'organisation et pour la mission sociale qu'elle sert : offrir des services de santé, d'éducation, d'habitation, d'énergie ou autres (Yunus, 2007b). En fait, elle permet l'échange des produits entre les gens pour mieux vivre, en communauté.

1.2.2. Définition, genèse et évolution de l'entrepreneuriat social

Les trois ruptures que nous avons décrites ci-dessus nous permettent de dire que les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire sont différents des entrepreneurs classiques. Cependant, la seule définition de l'entrepreneuriat social est un pari, puisqu'elle est liée à différentes croyances et aux différents besoins, objectifs et langages de chaque institution, de chaque région, voire de chaque formation académique et de chaque idéal de vie en général.

Bacq et Janssen (2011) ont fait une étude sur les différences géographiques des définitions de l'entrepreneuriat social et ils se sont aperçus de l'hétérogénéité du champ. En plus, le terme « entrepreneuriat social », pour plusieurs personnes, peut ressembler à un paradoxe en soi, vu que le terme 'entrepreneuriat' renvoie à une activité économique d'innovation, création de valeur, etc., tandis que le terme 'social' s'utilise plutôt comme référence à tout ce qui n'est pas économique comme le bien-être et la qualité de liens entre personnes. Or, on est à la fois des hommes sociaux et économiques et la division entre organisations sociales et entreprises n'est plus noire ni blanche :

> « Souvent, dans l'esprit tant du décideur que du citoyen, le monde reste divisé en deux images caricaturales : d'un côté, des associations utiles et dévouées, mais "peu professionnelles" et subventionnées ; de l'autre, des entreprises "sérieuses" et performantes, mais peu soucieuses des enjeux sociaux et environnementaux. L'entrepreneuriat social remet en cause cette vision réductrice et dépassée. Il ouvre une voie nouvelle dans laquelle il est possible de conjuguer efficacité économique et utilité sociale, liberté et solidarité. » (MOUVES, 2012, p. 6)

Ainsi, des entreprises fruit de l'entrepreneuriat social émergent des initiatives citoyennes (Marín & Rivera, 2014). Elles produisent des biens et des services de façon autonome par rapport à l'administration publique. Pour cela, elles emploient des salariés et des associés qui participent démocratiquement au travail et à la gouvernance, et elles déploient une stratégie financière pour gérer le risque et l'incertitude (Barthélémy & Slitine, 2011). Le but de ces entreprises est de créer une richesse localisée pour améliorer le bien-être, le revenu et les relations sociales, en plus de la culture et l'innovation (Mozas Moral & Bernal Jurado, 2006).

1.2.2.1. La formalisation de l'entrepreneuriat social.

L'entrepreneuriat social est invariablement lié au développement de l'économie sociale et solidaire. Philippe Frémeaux (2012) explique comment l'économie sociale, qui relève des organisations à but non lucratif (coopératives, associations, fondations, mutuelles), s'est superposée à l'économie solidaire qui inclut des organisations qui affirment, elles, une utilité spécifique (la réinsertion, par exemple). Pour Boncler et ses collègues (2013), les différentes dénominations que les organisations de l'ESS reçoivent en France sont fruit, encore une fois, du cloisonnement disciplinaire entre économie, sociologie et gestion (Tableau 3).

	Économie	Sociologie / Politique	Gestion
Nomenclature	Économie social	Économie sociale et solidaire	Entrepreneuriat social
Angle d'étude	Utilité économique des organisations sociales, contribution monétaire et innovation sociale.	Exclusion, marginalisation et moyens d'inclusion Nouveaux besoins nés de la crise	Entrepreneuriat, création des structures, prise de risque, innovation sociale.
Exemple des premiers auteurs à en parler	Vienney, 1980 Archambault, 1996	Laville, 1995, 2000	Boncler et Hlady-Rispal, 2003 Schieb-Bienfait et Urbain, 2004 Bacq et Janssen, 2011

Tableau 3. Différents regards sur les organisations de l'ESS en France.
Élaboration propre basée sur le texte de Boncler et al(2013)

À la différence d'une économie privée qui cherche l'accumulation, « l'économie sociale et solidaire, […] s'est développée autour d'un triptyque associant finalité citoyenne, activité économique et gouvernance démocratique » (Boussaguet & Haddad, 2013, p. 19). Dans ce contexte, un entrepreneur social est appelé à « trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté non traités par le système en place ». Sa mission est de créer de la valeur sociale et pas seulement du profit financier pour les actionnaires (Bacq & Janssen, 2008, p. 8). Celle-ci était la devise de départ :

> « Le terme "entrepreneuriat social", traduction de l'expression anglophone "social entrepreneurship", remonte au début des années 1980 et est apparu aux États-Unis, où des organisations visant à apporter leur soutien à des individus porteurs de changement pour la société, comme Ashoka, ont vu le jour » (Janssen et al., 2012, p. 19)

Après Bill Dayton, d'autres acteurs (entrepreneurs et universitaires) comme Jeff Skoll, Klaus Shwab et Gregory Dees ont travaillé sur la constitution du champ de l'entrepreneuriat social (Yunus, 2007a). Néanmoins, « les bases théoriques pour l'entrepreneuriat social entre les organisations à but non lucratif n'a pas été bien établi […] les formes que l'entrepreneuriat peut prendre, et les implications des différentes configurations d'entrepreneuriat ne sont pas claires » (Morris, Coombes, Schindehutte, & Allen, 2007, p. 12).

Même sans paradigme unificateur, la grande différence entre entrepreneuriat social et entrepreneuriat commercial classique repose sur les moyens particuliers que les entrepreneurs

utilisent pour répondre aux besoins sociaux, fruit de l'incapacité de l'État (et des entreprises) de garantir le bien-être de la plupart de la population (Coraggio, 2011; Krugman, 2012; Veraza Urtuzuástegui, 2010). Pour Dees (2001, p. 5), « tirer profit, créer richesse ou servir les désirs des consommateurs […] sont des moyens pour la finalité sociale, non la finalité elle-même ». En d'autres termes, les entrepreneurs sociaux chercheront « la résolution d'un problème sociétal à grande échelle » à travers des certaines qualités entrepreneuriales (Ashoka, 2014).

Si nous voulons placer quelque part ce type d'entrepreneuriat, nous pouvons le situer au croisement de trois mondes (Boncler et al., 2013) qui ont du mal à traduire leurs attentes et à travailler ensemble, à savoir : le monde social, le marchand et celui des institutions (Figure 22)[31].

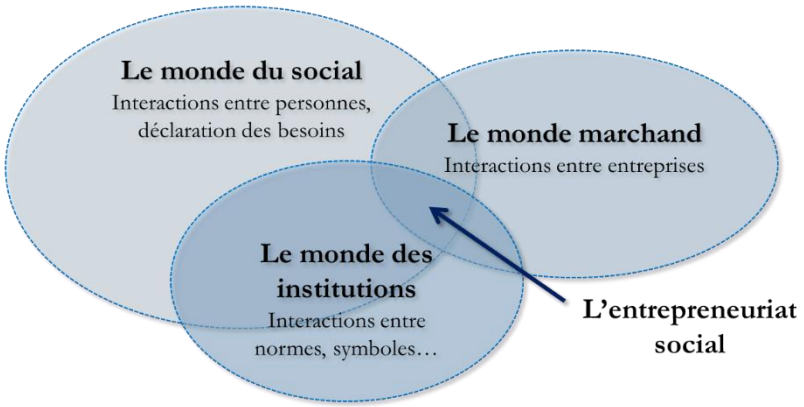


Figure 22. Les trois mondes de l'entrepreneuriat social. Modifié de Boncler et al. (2013)

Pour Nicholls (2006, p. location 1076/11357), les entrepreneurs sociaux sont des activistes sociaux motivés par un mélange de sens pragmatique, d'innovation et de vision. Ils utilisent les réseaux pour posséder un mélange de méthodes empruntées au monde des affaires, de la charité et de la transformation sociale afin de trouver des solutions aux problèmes de la communauté et créer une valeur durable.

Les entreprises sociales vont mettre en avant cette mission et la valeur sociale pour se positionner en opposition à des entreprises dites classiques – ou commerciales (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006) – qui cherchent l'accumulation de capital financier (Hand, 2016) :

[31] Avec Latour (2005), nous pourrons dépasser cette vision de trois mondes et comprendre l'activité productive, les échanges et les institutions comme effets du réseau et de l'agir des acteurs.

> « Les distinctions entre entrepreneuriat social et ce qui est communément appelé entrepreneuriat commercial, économique ou traditionnel sont souvent floues, et utilisent l'impact social et la création de valeur sociale comme caractéristiques déterminantes » (Acs et al., 2013, p. 785)[32]

Bien sûr, « l'entrepreneuriat social n'est pas purement altruiste et l'entrepreneuriat commercial peut être socialement responsable et éthique dans sa pratique » (Acs et al., 2013, p. 787). Les deux types d'entrepreneuriat ont leur action sur un marché concurrentiel (Yunus, 2007a, p. 27). La différence, en fait, pourrait être plus claire autour des principes d'ordre, d'une éthique capable de promouvoir la coopération, de rendre les relations sociales plus fortes et de faire une distribution plus juste des activités et des bénéfices (Richez-Battesti, 2010) par rapport aux failles du marché actuel :

> « Une entreprise sociale est une entreprise créée pour un but social – c'est-à-dire atténuer / réduire un problème social ou un échec du marché – et générer de la valeur sociale tout en opérant avec la discipline financière, l'innovation et la détermination d'une entreprise du secteur privé. Dans son utilisation répandue, "l'entrepreneur social" est l'individu et l'"entreprise sociale" est l'organisation. Par conséquent, l'entreprise sociale est une expression institutionnelle du terme entrepreneur social » (Alter, 2007)

Pour Barthélémy et Slitine (2011), l'essence des entreprises sociales réside dans les éléments suivants :

- Une production continue des biens et des services (il y a une organisation pérenne).
- Une haute autonomie par rapport au gouvernement et organismes publics (pas trop des subventions, indépendance dans les décisions).
- Un niveau significatif de prise de risque qui donne lieu à une stratégie d'administration financière propre à une entreprise.
- Un niveau minimal de travail rémunéré ou salarié (pas seulement de bénévoles).
- Un objectif explicit de service à la communauté.
- Une origine dans une initiative citoyenne (et pas un décret ou l'importation d'une idée).
- Un système démocratique de prise de décisions : une personne est égale à une voix.

[32] Citation littérale : "Furthermore, distinctions between social entrepreneurship and what is often called commercial, economic, or traditional entrepreneurship are often fuzzy, using social impact and social value creation as defining features" (Acs, Boardman, & McNeely, 2013, p. 785).

- Une participation dynamique des membres à toutes les activités, bénéfices et utilités.

En France, le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES) a fait des efforts pour être une organisation qui offre de la visibilité à ce type d'entrepreneuriat bien reconnu dans des pays anglophones, notamment les États-Unis et l'Angleterre. La définition adoptée par le MOUVES est une auto-définition, un exercice de revendication et de quête d'identité :

> « L'entrepreneuriat social est une manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général » (MOUVES, s. d.)

> « L'idée de l'entreprise sociale est simple et intuitive : utiliser l'entreprise et la création de richesses pour répondre efficacement à des besoins sociaux. Mais en pratique, elle adopte une pluralité de finalités, de formes juridiques (association, coopérative, mutuelle, SA (RL), SAS, statut dédié…), de modèles économiques, de tailles, de secteurs d'activité, qui rend difficile son évaluation quantitative et son appropriation par l'écosystème économique et politique – et au-delà, par l'ensemble des citoyens. Sa transversalité, sa diversité, le manque de données chiffrées précises et avérées, en font encore un objet politique et médiatique mal identifié. » (MOUVES, 2012, p. 8-9)

Bien sûr, la nouveauté et l'hétérogénéité du champ n'aident pas à la compréhension du terme. C'est pour cela que le MOUVES a établi 4 critères basiques à remplir pour être considéré comme entreprise sociale, et intégrer le mouvement (MOUVES, s. d.) :

- Un projet économique viable
- Une finalité sociale et/ou environnementale
- Une lucrativité encadrée
- Une gouvernance participative

Chacun de ces principes, avec ses nuances, permet de fédérer tous les sympathisants pour une nouvelle économie construite autour de la valeur sociale et de la valeur économique.

1.2.3.2. L'ESS et l'entrepreneuriat social en France[33].

Étant donné que les entrepreneurs sont « des hommes pugnaces au sein de nos sociétés où leur rôle est indéniable […], il est important de le considérer dans son écosystème pour comprendre les interactions dans lesquelles il est impliqué […] » (Schmitt, 2017). Pour cela,

[33] Pour une histoire sur l'entrepreneuriat social en France, regarder le dossier dédié dans le blog d'Alternatives économiques (Sibille, 2016a, 2016b)

nous allons considérer à présent l'évolution de l'entrepreneuriat social en France en parallèle de l'histoire de l'ESS.

L'ESS est un mouvement militant. C'est pour cela que le MOUVES, avec d'autres acteurs comme les CRES, s'est investi dans le lobbying pour l'élaboration d'une loi. À partir du 31 juillet 2014, la loi ESS sert de structure pour le secteur social et solidaire en France, du moins au niveau juridique. Cette loi ESS a cristallisé une volonté politique des acteurs qui en avaient besoin pour (CNEI & MOUVES, 2014, p. 2) :

- Définir et reconnaître les spécificités d'un mode d'entreprendre différent, générateur de richesses économiques et de réponses aux besoins sociaux et environnementaux.
- Ouvrir l'ESS à de nouveaux acteurs : les sociétés commerciales qui poursuivent un objectif d'utilité sociale et font le choix de s'appliquer elles-mêmes les principes de l'ESS.
- Rénover l'agrément solidaire qui devient l'agrément d'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS), dont l'obtention est désormais conditionnée par l'appartenance à l'ESS.
- Créer un socle juridique à partir duquel pourront être développés de nouveaux financements spécialisés, orientés vers les entreprises de l'ESS.
- Permettre le financement de l'innovation sociale et de ses acteurs.

La loi permet aussi une identification plus ponctuelle de l'entrepreneuriat social, et plus précisément, d'un entrepreneuriat commercial à utilité sociale reconnue.

1.2.3. Différentiation de concepts liés à l'entrepreneuriat social

En tant que concept nouveau, l'entrepreneuriat social cohabite avec de nombreux autres concepts, substituts complémentaires, subtilement différents ou parfois très distincts, selon la communauté qui a forgé tel terme. Il y a tellement de concepts et de notions qu'il est facile de se perdre. À un moment donné, Dacin, Dacin et Matear (2010) ont insinué qu'il ne fallait pas un nouveau cadre théorique, car l'entrepreneuriat social n'est plus qu'un contexte d'application des théories entrepreneuriales qui utilisent les mêmes principes d'opportunité, de ressources et d'individus. De plus, il faudrait oublier aussi d'autres typologies comme l'entrepreneuriat institutionnel et culturel car leur originalité ne justifierait pas sa séparation.

Par ailleurs, la définition de l'entrepreneuriat social basée sur la création de valeur sociale pourrait être débattue car toutes les entreprises génèrent de la valeur sociale, bien que ce ne soit pas leur priorité (elle-même très difficile à identifier). En ce sens, tous les types d'entrepreneuriat pourraient être vus comme contextes d'application d'un seul agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). Nous avons présenté les spécificités et la genèse du terme. Nous allons présenter maintenant un agenda d'évolution vers une transition écologique, ce qui peut légitimer son existence en tant que champ disciplinaire et de pratique particulier.

Nous allons par la suite explorer des termes pouvant être liés à l'entrepreneuriat social. Un concept est celui de l'entrepreneuriat productif (Baumol, 1996). Il se base sur l'allocation productive de ressources pour une meilleur croissance, notion très présente chez Schumpeter. Le cadre d'entrepreneuriat productif, appliqué à l'entrepreneuriat social, nous permettrait d'évaluer l'allocation de ressources pour le développement durable et la construction de la société.

Une allocation adéquate de ressources pour le soulagement des problèmes sociaux est très présente dans le tiers-monde. La réussite des nombreux entrepreneurs se mesure « sur l'application de savoirs de haut niveau et de technologies de pointe, mais sur l'observation des faits économiques et sociaux afin de déterminer la nature du problème à résoudre et les moyens mobilisables pour y remédier » (Boutillier, 2008, p. 12) ; alors, l'entrepreneuriat productif et social trouverait sa place lors de la détermination des besoins et la façon de les atteindre.

À la fin des années 1980, les économistes se sont intéressés aux différentes formes d'organisations qui renforcent les liens sociaux locaux (Boncler et al., 2013). À cette époque-là, les chercheurs ont ouvert des voies pour le développement de l'entrepreneuriat social (Bacq & Janssen, 2011; Dees, 2001; Yunus, 2007b) et l'entrepreneuriat durable[34] (Fonrouge & Petzold, 2013) comme deux champs particuliers. La grande différence entre les deux concepts est liée à la mission de chaque typologie : alors que l'entrepreneuriat durable se proclame être plus large pour concilier en soi trois missions (économique, sociale et environnementale), l'entrepreneuriat social seulement cherche (apparemment) à combler un déficit dans la dimension sociale ou économique. De Hoe et Janssen (2014), par exemple, vont argumenter que l'entrepreneuriat social est axé plutôt vers la résolution des problèmes

[34] Le développement durable a été aussi conceptualisé par les sciences naturelles autour des années 1980, comme nous allons le voir lors du prochain chapitre.

sociétaux en prenant en compte la culture et le contexte social tandis que l'entrepreneuriat durable est dédié à la création des organisations qui ont la responsabilité de préserver les ressources naturelles pour les générations futures.

Si nous poursuivons cette logique, nous pourrions avoir d'autres typologies telles que l'écopreneuriat ou l'entrepreneuriat vert traités par Berger-Douce (2014) selon la définition des trois sphères du développement durable (Figure 23). On serait obligés même de penser à des catégories qui ne sont pas évidentes de définir comme l'entrepreneuriat environnemental.

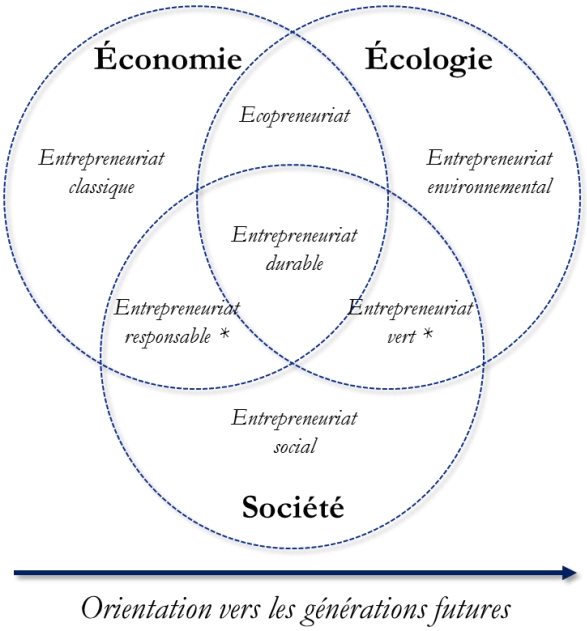


Figure 23. Typologie de l'entrepreneuriat selon les trois piliers du développement durable. Source : (Fonrouge & Petzold, 2013, p. 312) *=typologies rajoutées.

Néanmoins, étant donné la complexité du monde, nous n'arrivons pas à comprendre comment la préservation de la nature peut être une mission sans dimension sociale, et nous ne comprenons pas pourquoi elle ne peut être considéré dans le même champ que l'entrepreneuriat social. Concrètement, nous considérons qu'il n'y a pas assez d'arguments pour séparer deux typologies d'entrepreneuriat étant donné que certains auteurs (comme Boutillier, 2008) établissent une relation directe entre le développement durable et l'entrepreneuriat social, en concluant que le besoin de durabilité va favoriser l'émergence d'entreprises différentes, avec un modèle plus social où l'homme est au cœur de l'économie, avec des restrictions naturelles nécessaires et facilitatrices de la survie humaine. Nous pourrions même parler de valeurs coopératives (champ indiscutable de l'économie sociale et solidaire) qui intègrent le respect et la protection de la nature (Marin et al., 2013).

Un autre concept lié à l'entrepreneuriat social est l'innovation sociale[35]. L'innovation est un processus qui implique le développement et l'application de l'inventivité pour satisfaire les besoins et les désirs de la population (augmentation de la richesse sociale) par un produit nouveau ou significativement amélioré (Marín & Rivera, 2014). Nous avons commencé à nous intéresser à l'innovation par rapport aux révolutions industrielles et technologiques qui résultent de phases de changement social et de croissance (Gómez García & Vázquez Garatachea, 2011). Schumpeter (1934) a traité l'innovation comme étant des mutations qui brisent les cycles économiques, et le manuel d'Oslo reprend cette idée dans sa définition de l'innovation comme l'introduction des produits et des procédés d'organisation, de vente ou d'approvisionnement, nouveaux ou significativement améliorés, dans le marché ou dans une organisation (OCDE - Eurostat, 2006).

Ensuite, Pérez (2004) a fait le lien entre la découverte des matières premières, le développement des technologies clés et leur utilisation avec le déclenchement des révolutions technologiques, puis industrielles, qui ont redéfini les structures institutionnelles, valeurs comprises. Les organisations et les pays qui ont eu la chance d'être dans la courante hégémonique ont bénéficié des technologies et de la richesse associée. Les autres, non. Même dans une même région, des disparités internes sont visibles entre les entrepreneurs qui ont trouvé le financement et ont su profiter de la révolution et ceux qui se trouvent toujours derrière les leaders. Avec la globalisation de la révolution de l'informatique (Gómez García & Marín Pérez, 2011), d'autre possibilités se sont offertes : innovation ouverte et innovation sociale sont des exemples.

L'étude de l'innovation sociale n'est pas aussi développée que celle de l'innovation technologique mais le corpus des recherches à travers des récits, comparaisons, analyses quantitatives, ou autres, commence à donner un cadre de référence solide à ce type d'innovation (Mulgan, 2007). L'innovation sociale est l'ensemble d'idées et de solutions nouvelles qui permettent de s'organiser pour obtenir des produits pour le bien-être social généralisé ; ce sont des modèles d'affaires qui donnent prospérité économique, sociale et environnementale aux communautés (INSEAD, 2011).

[35] Nous avons utilisé notamment cette différence pour choisir le projet de Franck sur d'autres projets qui pourraient être qualifiés d'innovation sociale tel que Handisco (PeeL, 2015). Même quand son produit va essayer de répondre à un besoin de mobilité, la structure de l'entreprise et le processus de production n'incorporent pas des facteurs sociaux.

L'innovation sociale ne consiste pas à faire les mêmes choses sous une approche sociale. Il faut changer la façon de faire les choses sociales et reconstituer la société à travers la participation de tous pour tous (Donoso Azañón, 2012). Le commerce équitable ou le microcrédit sont de bons exemples d'innovation sociale (Fiorelli & Daudin, 2012). Grâce à l'innovation sociale, les entreprises qui ont du succès peuvent reconnecter la société au progrès (Herrin, 2011) ; services et acteurs se renouvellent et rachètent (Paris Tech Review, 2011). Confrontés à des moments critiques, les membres de la société ont décidé de donner une réponse collective ; acteurs privés et publics ont mélangé ressources et capacités (Patureau, 2010) avec créativité, pensée divergente, travail en réseau (Morales, 2009), une gouvernance participative, une éducation de la population (Fergany, 2003) et d'autres capacités facilitatrices du développement (Sen, 2001). Pour que le développement fleurisse, il faut en finir avec la pauvreté, la tyrannie, le manque d'opportunités et l'exclusion ; pour cela, les initiatives de la société organisée telles que des groupes de soutien, des lignes téléphoniques d'assistance, des cliniques, des fab labs, des centres de technologie ouverte, de médecine complémentaire, etc., sont des innovations sociales du moment où elles créent des rapports sociaux qui construisent de la valeur pour tous.

Conclusion du chapitre 1

L'objectif de ce chapitre était de montrer comment l'entrepreneuriat social s'était érigé comme champ de pratique et de recherche en soi, de montrer les spécificités et les points partagés avec d'autres champs de recherche. Pour cela, nous avons abordé la théorie sur l'entrepreneuriat depuis la perspective du projet et de l'action pour aborder ensuite les différentes ruptures qui ont placé l'entrepreneuriat social comme une manière d'entreprendre pour la création de valeur sociale.

Comme conclusion de ce premier chapitre, nous voudrions ajouter une discussion sur la transformation politique que l'entrepreneuriat et l'innovation sociale représentent. Les entreprises sociales ne peuvent pas être comprises par un paradigme de marché hiérarchisé mais par les valeurs coopératives et l'engagement communautaire (Lang & Roessl, 2011). L'économie sociale et ses entreprises se voient elles-mêmes comme un espace d'action et de transformation par des échanges matériels tout en gardant une équitable répartition des utilités, une redéfinition du salaire et des conditions de travail, une concurrence limitée et soumise à la solidarité (Coraggio, 2011).

L'économie sociale est le temps de la démocratie, de l'humain, des solidarités et des autonomies (Veraza, 2010) ; les gens participent à la construction de leur avenir et cherchent à obtenir les infrastructures de base, les systèmes d'éducation, de santé et de justice nécessaires au développement endogène intrinsèque (Pick & Sirkin, 2010). Pour soutenir les valeurs coopératives, une fois les conditions créées, il faudra les mettre en pratique afin de les enraciner dans la culture (Marin et al., 2013). Il faut apprendre.

> « Récupérer de la valeur de ce laboratoire d'apprentissage [l'entreprise social] consiste à récolter les leçons [...] et de partager ces connaissances avec ceux qui peuvent le mettre en bon usage. [...] [Il] est plus susceptible de produire des innovations évolutives efficaces à l'avenir si les joueurs du laboratoire savent assez pour ne pas répéter les échecs passés et trouver des moyens de tirer parti des réussites passées [...] La récente crise financière nous obligera à être intelligents au sujet de nos investissements dans le changement social. Cela pourrait être un développement sain pour l'entrepreneuriat social [...] [:] évaluer les résultats de ces expériences, soutenir la mise à l'échelle ou la réplication de projets à forte influence [...], et collaborer avec les efforts pour capturer et partager les connaissances en cours de route. Les dirigeants de toute société ont beaucoup à gagner de prendre au sérieux le concept de l'esprit d'entreprise sociale et de fournir aux entrepreneurs sociaux le même type de soutien stratégique discipliné qu'ils offrent à l'innovation dans les affaires » (Dees, 2011, p. 5)[36].

En fait, si on voit l'entrepreneuriat comme un projet de construction de soi (Bernard, 2008), En fait, si nous voyons l'entrepreneuriat comme un projet de construction de soi (Bernard, 2008), nous pouvons trouver la majeure signification de cette affirmation par l'entrepreneuriat social qui ne construit pas seulement l'entrepreneur mais transforme le monde par son activité quotidienne : « Ceux qui veulent vraiment changer la société doivent faire des alliances avec d'autres mouvements sociaux : cela débouche sur le champ politique, le changement des régulations du marché, etc. » (Philippe Frémaux en entretien avec Pascal Lefebvre, retrouvé dans Frémeaux, 2012, p. 26). Pour surmonter les difficultés, nombre d'entrepreneurs sociaux (comme ceux qui se sont présentés lors d'une conférence au Conseil

[36] Citation littérale : "To reap value from this learning laboratory is to harvest the lessons […] and share this knowledge with those who can put it to good use. […] [It] is more likely to yield effective scalable innovations in the future if the players in the laboratory know enough not to repeat past failures and can find ways to build on past successes […] The recent financial crisis will force us to be smart about our investments in social change. This could be a healthy development for social entrepreneurship […] [:] assess the results of these experiments, support the scaling or replication of high-leverage ventures […], and collaborate with efforts to capture and share knowledge along the way. Leaders in any society have much to gain from taking the concept of social entrepreneurship seriously and providing social entrepreneurs with the same kind of disciplined strategic support that they provide for innovation in business" (Dees, 2011, p. 5)

…

de l'Europe[37] en janvier 2014) doivent lutter afin d'obtenir les alliances nécessaires pour progresser.

Les entrepreneurs sociaux ont besoin, pour leur activité, d'une éthique qui valorise la coopération, les relations sociales et les activités justes (Richez-Battesti, 2010). L'entrepreneuriat social a besoin d'un autre système de pensée, d'autres idées : changer la façon de penser change la façon d'agir (Fortin, 2001). Il a besoin d'un nouveau modèle de culture, de politique, de construction de la connaissance et d'une autre économie (Veraza, 2010) pour transformer la réalité de la communauté de façon harmonieuse. En fait, ce mode de vie harmonieuse fondé sur la relation entre nature et société est au cœur de la définition même des communautés « anciennes » du sud du Mexique (Díaz Gómez, 2003) qui pourraient nous apprendre la valeur des choses.

[37] « Entrepreneurs sociaux : Prenez la parole ! » c'est un évènement qui a eu lieu à Strasbourg le 16 et 17 de janvier 2014 : http://ec.europa.eu/internal_market/conferences/2014/0116-social-entrepreneurs/index_fr.htm

Chapitre 2.
Les différents modèles de la valeur en entrepreneuriat social

« Les grandes personnes aiment les chiffres. Quand vous leur parlez d'un nouvel ami, elles ne vous questionnent jamais sur l'essentiel […] Nous qui comprenons la vie, nous nous moquons bien des numéros ! »

Antoine de Saint-Exupèry dans 'Le petit prince',
1999 (édition folio numérique) Paris : Gallimard

"So sorry I am late, Dorian. I went to look after a piece of old brocade in Wardour Street and had to bargain for hours for it. Nowadays people know the price of everything and the value of nothing"

Lord Henry Wotton in Oscar Wilde's novel "The picture of Dorian Gray"
1891 (e-book) A Public Domain Book.

Introduction au chapitre 2

Lors du premier chapitre, nous avons expliqué que l'entrepreneuriat social cherche à créer de la valeur économique et sociale. Mais, quelle est la différence entre les deux ? Est-ce que les valeurs morales ont aussi une place dans l'entrepreneuriat social ? Pour concilier les différentes valeurs (de la parole, d'une variable mathématique, d'un devise), il nous faut d'abord comprendre le mot. Le mot « valeur » (du latin *valere* = être fort) a au moins trois définitions dans le Dictionnaire culturel en langue française[38]. Il peut définir des qualités

[38] Sous la direction d'Alain Rey, publié par Le Robert, 2005, Paris. Consulté à la BU Gestion Ref 443 DIC 4 :

I 1 Ce en quoi une personne est digne d'estime (au regard des qualités dans le domaine moral, intellectuel, professionnel) ; 2 (v. 1172) courage et hardiesse au combat, dans la lutte.

II 1 (v. 1260) Caractère mesurable (d'un objet) en tant que susceptible d'être échangé, d'être désiré. 2 (1705) **Econ**. Qualité d'une chose fondée sur son utilité objective ou subjective (valeur d'usage), sur le rapport de l'offre à la demande

…

dignes d'estime dans une personne, la mesure du désir et/ou de l'utilité d'un objet, ou le caractère de ce qui est souhaitable, vrai, beau, bien, jugé subjectivement selon les usages d'une époque. Par ailleurs, le *Longman Dictionary of English Language and Culture*[39] fait référence à la valeur[40] comme la capacité d'un objet d'être jugé important ou utile, spécialement en comparaison à d'autres objets. Il est intéressant de noter l'utilisation dans la définition de « *value* », le mot « *worth*[41] », d'origine germanique, qui renvoie à la notion latine de vertu. Si la valeur a autant de significations, cela pose un problème comme l'avons vu dans l'introduction.

Nous pouvons affirmer que la valeur n'est pas une propriété mais un attribut qu'une personne donne à une autre ou à un artefact, c'est-à-dire une création humaine, un objet produits de la culture (Dussel, 2014; Schmitt, 2012c). Mais comme la valeur n'est qu'un jugement, une perception, une idée, une référence, nous avons alors besoin de manifestations, de symboles et d'indicateurs pour la saisir ; par exemple : le prix, l'utilité ou le bien-être. Par conséquent, il y a différentes représentations de valeur sur un même objet : « valeur économique et valeurs morales. Toutes les deux évaluent, de façon continue et inexacte, ce qui est désirable ou qui a de l'importance, même si cela change entre l'échelle individuelle et l'échelle collective » (De Lastic, 2014, p. 18). La valeur morale, celle des coutumes d'un peuple, dans un espace et un temps définis, contextualise la conception, la réalisation, la valorisation des produits et des services qui, en rentrant dans la sphère économique, seront évalués en fonction de leur capacité à augmenter le capital social, les capacités et les relations entre les personnes :

> « Les entrepreneurs sociaux partagent une même ambition : bâtir un projet entrepreneurial et économique au service de l'Homme et de son territoire. Mais dans

(valeur d'échange), sur la quantité de travail nécessaire à la production (valeur travail). Le prix, aspect économique de la valeur de choses. *« Toute marchandise a es deux propriétés essentielles de la monnaie de mesurer et de représenter toute valeur, et, dans ce sens, toute marchandise est monnaie »* Turgot, cité par Romeuf, Dict. des sciences économiques. 3 Titre représentatif d'un droit financier, d'une créance.

III 1 Caractère de ce qui répond aux normes reconnues de son espèce, de son type, qui a de la qualité, est objectivement digne d'estime (à l'intérieur d'une norme d'évaluation sociale) Syn. Mérite, prix, importance. 2 Qualité estimé par un jugement. 3 Qualité de ce qui produit l'effet souhaité. Caractère de ce qui est important. 4 Caractère de ce qui satisfait à une fin déterminée. 5 **Philos**. a Caractère de ce qui est estimé subjectivement et posé comme estimable objectivement. b (après 1850) Ce qui est vrai, beau, bien, selon un jugement personnel, plus ou moins en accord avec celui de la société de l'époque.

[39] Longman Dictionary of English Language and Culture with colour illustrations printed in England 1992.

[40] Value n. 1 The usefulness, helpfuness or importance of sth, esp. in comparison with other things, 2 the worth of sth in money or as compared with other goods for which it might be exchanged, 3 worth compared with the amount paid, 4 the quantity expressed by a letter of the alphabet or other sign.

Values n. Standards or principles; ideas about the worth or importance of certain qualities, esp. those generally accepted by a particular group.

[41] Voir: http://www.merriam-webster.com/dictionary/worth

> leur esprit, créer de la richesse, autrement dit de la valeur, revient à créer des valeurs, autrement dit du sens » (Boussaguet & Haddad, 2013, p. 21)

Le but de ce chapitre consiste donc à explorer les principaux modèles de la valeur qui ont été mobilisés jusqu'à aujourd'hui dans la recherche en entrepreneuriat en général, et en entrepreneuriat social en particulier. Nous considérons que la valeur est une construction humaine (Morua, 2013; Schmitt, 2012c) et que, l'homme étant indivisible, un dialogue de valeurs est possible. Même si nous avons cherché à compulser un maximum d'éléments dans notre cadre d'analyse pour des contraintes de l'espace-temps et de capacité cognitive, nous avons étudié prioritairement la littérature francophone.

2.1. La valeur économique des produits et des services des TPE et PME

Aristote (384-322 av.-J.C.) distinguait déjà la valeur d'usage (liée à l'économie domestique) de la valeur d'échange (liée à la notion de chrématistique ou accumulation de la richesse pour le plaisir) (Harribey, 2004). En économie politique, la différence entre la valeur d'usage et la valeur d'échange d'une marchandise se fait par rapport à son utilité. En d'autres termes, les deux valeurs sont irréductibles entre elles et généralement, la valeur d'usage dépasse celle d'échange pour produire une plus-value. L'accumulation de cette plus-value entre tous les acteurs économiques constitue « l'ensemble de la richesse de la société ».

Partons du principe qu'une entreprise est une organisation productive qui cherche à créer de la valeur. Pour Borello, Bottollier-Depois et Hazard (2012, p. 113), créer de la valeur équivaut à accroître « la richesse disponible dans l'économie » grâce à l'activité productive. Toutefois, les modèles de la valeur ont évolué avec la théorie économique. À travers l'histoire de la pensée économique, nous pouvons constater que l'échange est au cœur de l'analyse des interactions entre acteurs et est le fondement de l'analyse économique (Figure 24) :

> « La relation pratique économique est déterminée par la médiation matérielle d'un produit (P), effet du travail d'un être-humain (le producteur) (S1) et objet de la nécessité d'un autre être humain en relation pratique (S2) » (Dussel, 2014, p. 33)

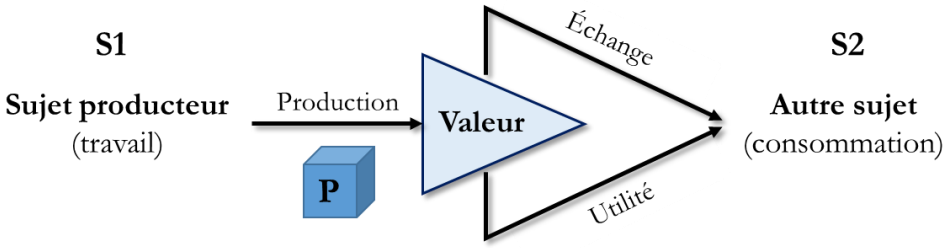


Figure 24. La relation pratique économique. Élaboration propre à partir de Dussel (2014).

Quand le produit (P) arrive à l'institution qu'on appelle « marché », producteur (S1) et consommateur (S2, celui qui a la nécessité) vont essayer de se mettre d'accord sur le prix du produit, et c'est le prix qui servira donc de référence pour la valeur. En effet :

> « La valeur d'un bien est elle formellement définie par la microéconomie comme étant la "variation d'utilité" attaché à la "consommation" de ce bien. […] La micro-économie utilise donc un langage quantitatif pour parler de la valeur […] un héritage de l'utilitarisme de Bentham […]. [Ce] langage quantitatif n'a plus qu'un sens formel dénué de toute signification substantielle. Mais comme cela n'est guère connu, il constitue une source perpétuelle de malentendus qui conduit de nombreux économistes ou non-économistes à considérer implicitement la valeur comme une quantité. » (Angel, 1998, p. 51-52)

D'ailleurs, la théorie économique explique que le prix est le résultat d'une négociation. Dans un libre marché de concurrence parfaite, les producteurs acceptent le prix lorsque celui-ci est supérieur ou égal aux coûts de production (la valeur de son travail). Quant au consommateur, il accepte le prix lorsque celui-ci est inférieur ou égal à la capacité de satisfaction estimée de l'objet (valeur d'usage). Pourtant, Dussel (2014) appelle « valeur (sans adjectif ou génitif objectif) le fait même que la chose est l'effet de l'action productive ou le produit du travail humain »[42] (2014, p. 29) et désigne la culture comme l'ensemble des productions humaines ; alors, la valeur est liée au travail, seul pont entre la nature et la culture. Dans son analyse, Dussel (2014) reprend le classement de la valeur d'une chose par l'usage, par sa qualité de produit du travail humain, et par l'échange.

Schmitt (2012c), pour sa part, depuis l'ingénierie et les organisations, questionne la valeur de choses de deux manières :

[42] Citation littérale: « Llamaremos valor (sin adjetivo o genitivo objetivo) al hecho mismo por el que la cosa es efecto del acto productivo o producto del trabajo humano » (Dussel, 2014, p. 29)

1. Est-ce que les choses ont une valeur parce qu'elles ont un coût ?
2. Est-ce que les choses coûtent parce qu'elles ont une valeur ?

Ce qui ouvre deux possibilités aussi dans les rapports des relations pratiques économiques :

- Soit on maximise un prix en comptant tous les coûts
- Soit on minimise les coûts pour garder un prix

Pour l'école classique de l'économie (Ricardo, Marx, Keynes), le travail et les coûts sont les plus importants ; il y a une culture de la production, un modèle de réalisation des choses : pour plus de valeur, il nous faut plus de travail. Pour l'école marginaliste (Walras et compagnie), pour créer plus de valeur, il faut diminuer les coûts ; il y a une culture du client ; nous nous retrouvons dans l'optimisation du rapport qualité-prix, dans une logique de valorisation des choses : pour plus de valeur, le coût doit être minimisé (Tableau 4).

La première logique s'inscrit dans un modèle « *push* » qu'on peut retrouver dans la grande entreprise taylorienne mettant en marche des systèmes de production en série qui placeront des produits sur le marché avant d'être consommés. La deuxième logique s'inscrit, elle, dans un modèle « *pull* » qu'on peut retrouver dans les systèmes *just in time* où la demande précède la production.

	Modèle de réalisation (Basé sur l'offre)	**Modèle de valorisation** (Basé sur la demande)
Pensée économique	École classique	École néoclassique
Finalité	Une chose n'a de valeur que parce qu'elle coûte (valeur travail)	Une chose coûte parce qu'elle a de la valeur (valeur d'utilité)
Postulat	L'offre précède la demande. La demande est supérieure à l'offre.	La demande précède l'offre. L'offre est supérieure à la demande.
Hypothèse sous-jacente	Les PME sont une organisation rationnelle et objective	Les PME doivent faire face à un environnement contraignant
Caractéristiques	* Régulation par les coûts. * Source de valeur = optimisation des facteurs de production. * Individu importante parmi les ressources	* Régulation par les prix. * Source de valeur = les produits (valeur donnée par l'utilité et la rareté). * Importance du rapport qualité–prix

	Modèle de réalisation (Basé sur l'offre)	**Modèle de valorisation** (Basé sur la demande)
Limites	* Valeur rationnelle et objective * Individus perçus comme ressources à optimiser * Recherche d'un équilibre stable	* Valeur perçue * Individus passifs, voire adaptables * Valorisation externe aux PME et donc source de contrôle pour la société
Positionnement	Du côté de l'entreprise et ses fonctions	Du côté du client et sa satisfaction
Paradigme dominant	Entreprise productrice de biens	Client consommateur de biens
Modèle d'entreprise	Entreprise taylorienne, mécanique	Entreprise vivante, système biologique adaptable
Culture associée	Étude du travail, contrôle de qualité	Études de marché, réaction aux mouvements du marché

Tableau 4. Logique de réalisation et logique de valorisation de la valeur économique des produits et des services en PME. Modifié de Schmitt (2012) pages 26 et 34.

Ces modèles d'entreprise révèlent une troisième voie de la valeur qui se situe entre l'offre et la demande par la valeur d'échange : « la valeur est établie sur le marché par l'appréciation du client et donc par son jugement ; le coût (valeur basée sur l'offre) quant à lui, participe à la définition de la valeur sous la dénomination de performance » (Schmitt, 2012c, p. 39). Ce triptyque de la valeur (Figure 25) est un modèle plus adapté, mais toujours insuffisant.

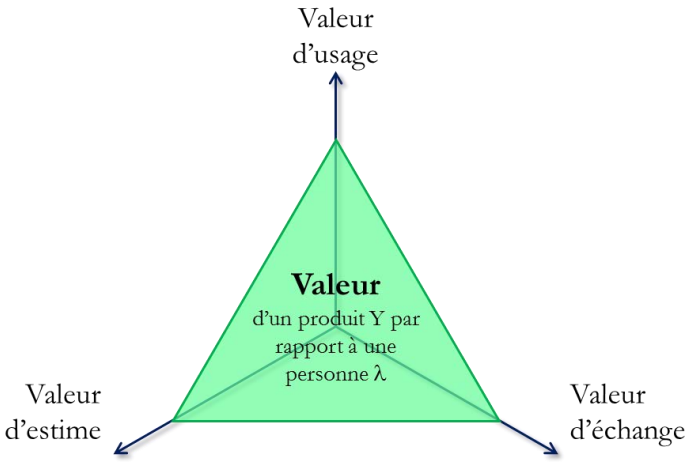


Figure 25. Le triptyque de la valeur. Source : Schmitt (2012c, p. 46)

Avec les paradigmes de l'offre et de la demande, nous pouvons trouver un paradigme de création de valeur qui va dialoguer avec les autres : le modèle de la conception (du *design*), avant la réalisation, très utilisé dans l'analyse de valeur des projets. Dans le cas des entrepreneurs indépendants, des TPE, ou des PME, il serait pertinent de penser en termes de

demande (car la concurrence n'est pas au même niveau que les grands groupes), mais parfois, les ressources disponibles ne permettent pas l'intégration (et moins le *leadership*) d'un système « pull » sophistiqué. En plus, les crises ont changé les marchés. Dans l'actuelle économie de la connaissance, la demande est plutôt volatile et la reconnaissance de l'adaptabilité des petites entreprises a beaucoup à jouer sous une troisième logique, celle de l'innovation, de la conception.

À travers ces trois optiques différentes, Schmitt (2012c) a ouvert la voie vers un modèle dialectique de la valeur (Figure 26). Ce modèle permet une meilleure compréhension de l'action des entrepreneurs grâce à son approche systémique et complexe. Cette approche semble être le plus adaptée aux sciences de l'organisation, mais le dialogue entre les différentes logiques présente plusieurs défis, notamment celui de faire dialoguer la conception, la réalisation et la valorisation de la valeur des produits en PME, il faut (Schmitt, 2012a, 2012c) :

- Construire une vision à long terme. L'avenir définit le présent, mais ce ne sont ni l'utopie ni une vision intuitive peu formalisée qui vont nous permettre la construction de la valeur dans la durée. En plus, il faut dépasser la vision locale d'un projet pour le voir dans son ensemble.
- Traduire la vision. Nous parlons aux humains et il faut le faire depuis le début. Pour permettre la confrontation des représentations, l'amélioration de la communication est vitale.
- Anticiper les jugements. Il faut considérer la mentalité des gens et leurs perceptions du processus au résultat dans un contexte donné (même s'il n'est pas facile d'entrer dans l'esprit de quelqu'un d'autre).

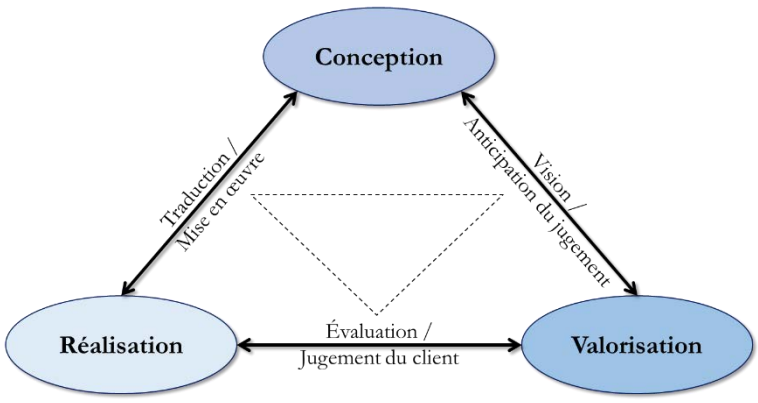


Figure 26. La valeur dialectique : entre conception, réalisation et valorisation. Source : Schmitt (2012c, p. 64)

Ce modèle dialectique nous a d'abord permis de voir la valeur comme un processus et non comme un simple résultat de la production ou de la demande, puis comme une activité de projection anticipable (Schmitt, 2012c, p. 79). Comme construction humaine, il est nécessaire de rajouter en permanence des dimensions pour en faire une représentation globale (p. 85).

Ceci est particulièrement vrai pour intégrer la valeur sociale des entreprises et la valeur de la nature dans l'évaluation des produits et services sur le marché :

> « Les prix du marché sont faussés par le fait qu'aucune taxe n'est imposée aux émissions de carbone et les mesures classiques du revenu national ne tiennent aucun compte du coût de ces émissions. Il est clair que des mesures des performances économiques qui tiendraient compte de ces coûts environnementaux seraient sensiblement différentes des mesures habituelles » (Stiglitz et al., 2009, p. 9)

En effet, « la richesse n'est pas réductible à ce qui a une valeur sur le marché » (Harribey, 2004, p. 8). En revanche, c'est sur le marché que nous pouvons confronter la valeur des choses. Par rapport à la valeur sociale créée par les entrepreneurs sociaux, Acs et ses collègues (2009) considèrent que les deux valeurs, économique et sociale, sont créées chaque fois que les gens décident d'acheter (donner en échange de l'argent) quelque chose qu'ils estiment de valeur (sans majeure précision). Nous observons aussi que la logique ultime de tout échange est la réciprocité, qui s'accomplit par la sympathie et la confiance ; ces valeurs non marchandes sont les fondements de la valeur économique (De Lastic, 2014). Et si nous appliquions le modèle dialogique de réalisation, de valorisation et de conception de la valeur économique des produits et services des PME à la valeur sociale ?

2.2. La valeur sociale des relations économiques en entrepreneuriat social

En l'absence d'un paradigme unique, l'entrepreneuriat social a du mal à valoriser ses apports : « il n'existe pas de consensus sur le vocabulaire à employer pour qualifier l'apport des entreprises sociales à leurs bénéficiaires et à la société dans son ensemble. Certains parleront d'utilité sociale, de valeur sociale ou d'externalités » (Bellue, Stievenart, & Dasnoy, 2013, p. 8). Entre les trois, la valeur sociale nous semble un meilleur élément fédérateur du champ de l'entrepreneuriat social (Choi & Majumdar, 2014, p. 363-364). Cela signifie que les entreprises sociales sont appelées à créer de la valeur autre que « purement » financière :

> « […] On s'intéresse ici à la valeur créée à l'attention de toutes les parties prenantes. Il s'agit de la valeur économique distribuée aux propriétaires, aux salariés et à l'État, mais également de la valeur sociale. Cette dernière est plus délicate à appréhender, car si elle n'est pas directement exprimée sous forme monétaire, elle n'en est pas moins essentielle : c'est tout l'enjeu de la mesure de l'impact social. » (Borello et al., 2012, p. 113)

En effet, la valeur sociale est particulièrement complexe : sa définition est floue et elle est impossible à mesurer simplement. En plus, la notion de valeur est liée à notre façon de penser les organisations (Schmitt, 2012, p. 11)[43], à la perception des individus et en conséquent à leur contexte, leur vie, leurs idées, et leur éthique :

> « Quand les gens échangent l'argent pour quelque chose qu'ils estiment de valeur, toutes les deux, richesse économique et valeur social sont créées. L'impact social d'une innovation entrepreneurial peut être vu par les changements qui se produisent au sein des communautés ou groupes sociales. Les innovations peuvent avoir un impact dans le rapport entre les personnes et comment elles s'engagent dans la société et construisent le capital social (Putnam 1993, 2000; Coleman 1988, p. 98), avec la valeur sociale en train de refléter les effets positives pour les individus, les communautés et la société. La valeur sociale peut être aussi vue à échelle micro, comme le bénéfice qui gagne une personne pour acheter une nouvelle technologie, médicament ou un aller à l'épicerie. Au niveau individuel, la valeur sociale est ce qu'une personne apprécie plus que l'argent payé, telle qu'un ordinateur ou une prescription. Au niveau de la société, elle peut être vraiment transformationnelle »[44] (Acs et al., 2009, p. 787, citations propres à la source)

De nouvelles questions s'imposent : si la valeur est une perception, comment la construire ? Comment mesurer la valeur sociale des projets et des produits sociaux ?

---

[43] En fait, ça peut être appliqué à des autres constructions sociales, au point qu'on pourrait dire que l'absence d'ordre dans le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat social est reflet de l'agir du monde (Peredo & McLean, 2006, p. 64).

[44] Citation littérale : "when people trade money for something they value, both economic wealth and social value is created. The social impact of an entrepreneurial innovation can be seen in changes that occur in communities or social groups. Innovations can have an impact on the way people relate to one another, engage in society, and build social capital (Putnam 1993, 2000; Coleman 1988, p. 98), with social value reflecting positive effects for individuals, for communities, and for society. Social value can also be seen at the micro level, such as in the benefit a person gains from purchasing a new technology, medication, or even a trip to the grocery store. At the individual level, social value is what a person values more than the money paid, such as a computer or a prescription. At the societal level this can be truly transformational" (Acs et al., 2009, p. 787).

2.2.1. Construire la valeur sociale

Comme nous l'avons exprimé, la valeur sociale[45] est un concept ambigu (Choi & Majumdar, 2014, p. 367) qui renvoie à une notion subjective de bien-être. Pendant longtemps, la sphère publique a assuré un déficit dans les finances publiques pour développer le reste des secteurs productifs et générer une plus-value qui bénéficiait à tous les citoyens. C'est le même critère qui l'emporte lors de l'attribution de contrats publics, du moins au Royaume Uni :

> « Il s'agit de regarder au-delà du prix de chaque contrat individuel et de voir ce que représente le bénéfice collectif pour une communauté lorsqu'un organisme public choisit d'attribuer un contrat. La valeur sociale pose la question : 'Si £ 1 est consacré à la prestation des services, peut-on utiliser le même £ 1 pour produire un bénéfice plus large pour la communauté ? »[46] (Public Services Act 2012: A brief guide, 2012).

Mais les entreprises ne peuvent pas se permettre une opération à perte. Donc, la valeur sociale, dans le contexte de l'entrepreneuriat social, consiste à allouer et utiliser les ressources dans l'intérêt général tout en assurant la pérennité de l'organisation. Le capital social est ainsi fondamental dans la création de valeur sociale. Les liens entre les gens qui intègrent l'économie solidaire permettent une résilience majeure. La solidarité au sein des fondations, associations, coopératives et mutuelles, est un inconscient collectif qui « participe de l'auto-reproduction de la société » (Barel, 2008, p. 46) et qui va contribuer à la construction des liens sociaux. Ces liens, « la qualité des relations humaines[,] sont aussi des formes de richesse inestimable sans pour autant avoir une valeur au sens économique » (Harribey, 2004, p. 2).

Par exemple, la valeur sociale des entreprises communautaires à Oaxaca, au Mexique, se mesure par leur capacité à réunir une famille (Marín Pérez, 2012). En Afrique, la récolte de cacao aura de la valeur pour les producteurs si elle permet aux Européens d'être satisfaits (voir vidéoclip « Mini Metropolis: Cacao farmers in Ivory Coast » postée par ThreeNL le 15

---

[45] La valeur sociale est "un concept plus large qui comprend le capital social aussi bien que les aspects subjectifs du bien être des citoyens, comme la capacité de participer aux décisions qui les affectent" (Citation littérale : *Social value is a "larger concept which includes social capital as well as the subjective aspects of the citizens' well-being, such as their ability to participate in making decisions that affect them"*). Définition retrouvée en ligne à http://www.businessdictionary.com/definition/social-value.html#ixzz3re4hDN7O

[46] Citation littérale : "What do we mean by social value? "Social value" is a way of thinking about how scarce resources are allocated and used. It involves looking beyond the price of each individual contract and looking at what the collective benefit to a community is when a public body chooses to award a contract. Social value asks the question: 'If £1 is spent on the delivery of services, can that same £1 be used, to also produce a wider benefit to the community?'" (Public Services (Social Value) Act 2012: A brief guide (Feb 2012)/ Social Enterprise UK: http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/03/public_services_act_2012_a_brief_guide_web_version_final.pdf, consulté en ligne le 08/2013)

…

avril 2014[47]). Nous constatons alors que le processus de création de valeur est un processus de construction de sens (Schmitt, 2012, p. 84).

2.2.2. Mesurer la valeur sociale

Borello et ses collègues (2012, p. 113) ont dénoncé l'enjeu de la mesure de l'impact social : comment appréhender les contributions non économiques, non exprimables sous forme monétaire ? Même si nous arrivons à quantifier les améliorations sociales observables dans une population, comment pouvons-nous les affecter avec précision dans une relation causale avec une technologie, une activité ou une innovation en particulier ? (Dees, 2001). C'est justement ici que la complexité de la valeur entre en jeu et que les trois dimensions que nous voulons travailler (économique, sociale et éthique) ne peuvent pas être séparées. Peu importe que l'on parle de mesure, d'évaluation ou de valorisation (Bellue et al., 2013, p. 8). Ces trois notions renvoient à une impossibilité de rendre compte avec certitude et exactitude de l'impact social des entreprises (Dees, 2001, 2003).

Encore une fois, l'attribut subjectif de la valeur nous fait privilégier des méthodes qualitatives pour aller à la rencontre des personnes qui jugeront la valeur. En plus, nous savons maintenant que « la valeur sociale est renforcée par la présence d'organisations similaires » qui créent un écosystème où les entrepreneurs peuvent reconnaître les opportunités et prendre des risques pour trouver les solutions innovantes qu'ils ont envisagées (Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013, p. 770). Ceci va de pair avec la construction de la valeur qui n'est pas créée exclusivement par l'entreprise, mais elle est produite par l'interaction entre différents acteurs.

Pour sentir les effets de ces interactions, nous avons besoin d'indicateurs qui aideront ensuite à la prise de décisions. Cependant, on ne peut choisir ces indicateurs sans avoir choisi au préalable l'objectif auquel ils serviront. À la fin, tout indicateur est un modèle lié à une intention, à un projet, à un problème (Le Moigne, 1999). Une fois les objectifs déterminés, le problème, la capacité technique, humaine et financière pour mener le projet d'évaluation de l'impact (Figure 27), des méthodes qualitatives et quantitatives peuvent être choisies (Bellue et al., 2013). Le choix de la méthodologie de mesure de l'impact est vital pour avoir des indicateurs qui permettront aux entrepreneurs de développer de façon plus adéquate leur

[47] Vidéo retrouvée sur YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=woAG4tp90Dc&feature=youtu.be [Dernier accès le 16/04/2017]

activité, donner de la valeur à leur résultats (Lumpkin et al., 2013, p. 774), et reconnaître leur contribution à la société (Barthélémy & Slitine, 2011). Cette contribution va au-delà du programme d'action jusqu'aux premières lignes (Benjamin & Campbell, 2014).

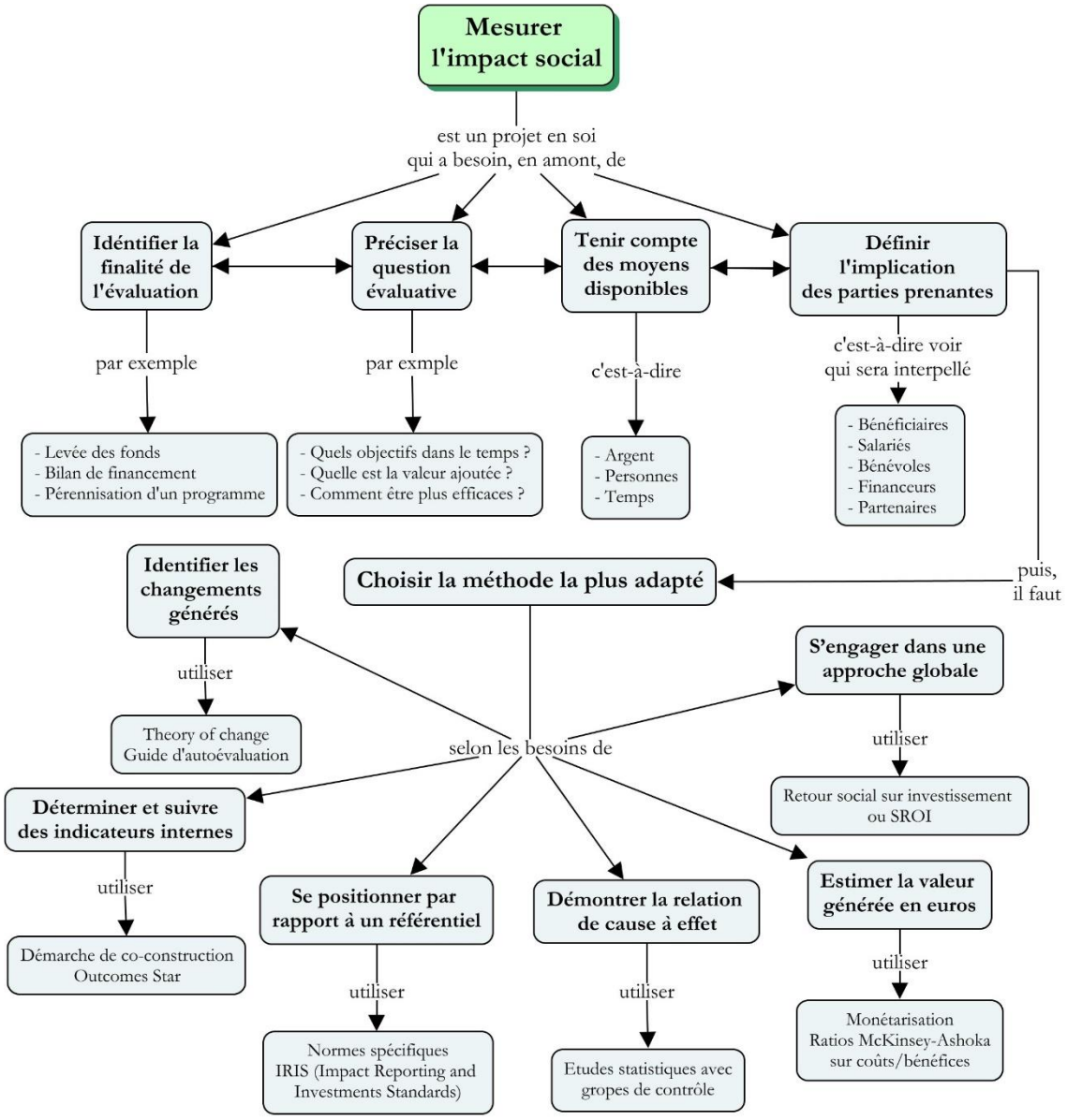


Figure 27. Procédure pour mesurer l'impact social. Élaboration propre à partir du texte de (Bellue et al., 2013)

Comme le financement des entreprises sociales dépend principalement de la mesure de l'impact social (Meldrum, Read et Harrison, 2014), de nombreuses méthodologies ont été développées. L'approche la plus globale et la plus connue pour saisir l'impact social est le Retour Social sur Investissement (*the Social Return on Investment - SROI*) que nous développerons lors du prochain chapitre (section 3.1.2.5). Il s'agit d'une méthodologie basée

sur la participation des parties prenantes pour déterminer quels résultats (sociaux, économiques et environnementaux) sont pertinents, selon un mélange de techniques qualitatives et quantitatives (Cabinet Office, 2009). Comme les résultats dépendent de l'histoire de chaque acteur et de chaque entreprise, les entrants (*inputs*), les produits (*outputs*), les contributions (*outcomes*), et l'impact à long terme demandés par la méthodologie du SROI n'ont de signification que l'entreprise concernée et ses parties prenantes (NEF, 2004). Cela nous laisse à penser que pour des fins de comparaison, la méthodologie SROI n'est pas très adaptée. Peut-être qu'une approche par la valeur globale pourrait inclure à l'équation des vecteurs comparables.

2.3. La valeur éthique de l'activité productive des entrepreneurs sociaux

En parlant des réductions en Amazonie avant 1760, Dussel expose comment « l'éthique moderne de *l'économie de l'échange monétaire* mercantile capitaliste (de l'offre, la demande, du fait d'acheter et de vendre) ne pouvait pas comprendre *l'économie de la réciprocité* » présente dans les communautés indigènes (2014, p. 36). Dans cette dernière, le don prend tout son sens comme « procédure publique de reconnaissance publique » (De Lastic, 2014, p. 30 d'après Hénaff, 2002). Les gens qui acceptent le don se sentent en harmonie avec la nature et la société qui les accueille, d'où une cosmovision et une éthique particulière. En effet, l'éthique d'une personne, d'une société, a forcément besoin d'être comprise par autrui : l'objet d'étude de l'éthique, ce sont les coutumes, la morale déterminée par les relations entre les humains et la nature.

Pour aborder la discussion sur la distinction entre valeur économique, sociale ou éthique d'un projet, nous reprenons la non distinction entre éthique et technique de Fourez (2009, p. 139-140) :

> « L'éthique met en jeu l'*estime globale que l'on a pour soi, face à soi-même et aux autres,* ainsi que les finalités qu'on se donne pour son existence. Tandis que le débat technique se situe plus au niveau des moyens […] Décider qu'une problématique est technique ou éthique, c'est déjà un choix éthique »

Ainsi, la politique monétaire, l'embauche, le licenciement de quelqu'un, le choix d'une tenue vestimentaire le matin peuvent être vus comme des problèmes « purement » techniques ou incorporer un questionnement éthique. Mais « il n'existe aucune situation seulement

technique » et toute situation traitée sous sa dimension éthique a forcément une dimension technique car il faut des compétences spécifiques pour la réaliser (Fourez, 2009, p. 142). Alors, le questionnement éthique et technique de la valeur nous renvoie aux décisions que nous prenons pour la définir, la mesurer et la partager.

Quand nous prenons des décisions, nous faisons appel à des « échelles de valeurs ». Cette échelle n'est pas un ensemble de critères de rentabilité ni une « échelle quantitative, à l'image d'un thermomètre », mais « une échelle de hiérarchie des choix » (Angel, 1998, p. 52). Les questions posées sont alors : Comment aborder cette échelle de valeurs individuelles dans une organisation ? Peut-il y avoir une valeur éthique de l'activité productive ? Quelle relation avec les valeurs économiques ? Quelle valeur donner à l'éthique d'affaires ?

> « La question de la valeur économique des valeurs éthiques peut sembler impertinente. Et pourtant, elle se pose avec insistance dans un contexte où nous avons de plus en plus l'impression que l'économie perd le sens de l'homme » (De Lastic, 2014, p. 13).

Berger-Douce (2011, p. 3) affirme que « la question de l'éthique en entreprise renvoie explicitement à celle de la responsabilité des firmes vis-à-vis de leurs parties prenantes internes et externes ». En ce sens, le questionnement éthique a incité certaines entreprises à prendre en compte des externalités pour rester sur le marché. Dans ce contexte, la société et l'environnement deviennent des mondes à contrôler pour continuer à créer de la richesse économique et à maximiser ses gains par la réduction des coûts des externalités (Porter et Kramer, 2011, p. 8). Nous avons de doutes.

À travers l'histoire économique, nous pouvons nous rendre compte des comportements, des valeurs, des croyances et des modes d'agir qui interviennent lors de la constitution des organisations (Orrego Correa, 2009, p. 241). Par exemple, au Paléolithique, « les membres de la communauté participaient et s'attribuaient de façon équitable les bénéfices de la production et de l'échange. Il n'y avait pas encore de—différences majeures dans l'appropriation des satisfacteurs ou des biens, et le système fonctionnait avec justice » (Dussel, 2014, p. 34). La perception de la valeur que la communauté avait du travail de chacun était la même et l'éthique dictait une répartition égalitaire des bénéfices.

Avec le travail de Weber publié en 1904, on a compris que « la forme économique en acte, dépend d'un fond axiologique humain qui n'est pas, en lui-même, économique » (De Lastic, 2014, p. 31). L'acte économique (et peut-être toutes les actions) passe par les décisions que nous prenons selon nos perceptions et nos représentations : « se représenter une situation,

c'est donc se situer dans la perspective d'un 'agir' […] Cet agir peut être soit pratique (comme lorsqu'il s'agit de représenter le moteur d'une voiture), soit culturel (comme lorsqu'il s'agit de représenter l'univers) » (Fourez, 2009, p. 139).

Nous entrons ici sur le terrain de l'intentionnalité, des finalités cherchées. Les actions et les intentions des entrepreneurs sont adaptées à chaque partie prenante, à chaque moment. Ainsi, nous pouvons modéliser le traitement de l'action (T_a) comme fonction de la perception de l'action (P_a), de ce que je crois qu'elle est, et de son sens (S_a) :

$$T_a = f(P_a, S_a)$$

En d'autres termes, une action n'est jamais neutre :

> « Les actions sont nécessairement en lien avec quelque chose, que ce soit une croyance, un jugement, une perception, un désir […]. Les entrepreneurs traitent les actions en fonction de ce qu'ils pensent qu'elles sont et du sens subjectif qu'elles ont pour eux […] le sens n'est pas préétabli dans l'action ; les sens des actions entrepreneuriales est produit par des actes d'interprétation. » (Schmitt, 2015, p. 63)

C'est dans le sens que nous donnons à l'action et dans la perception du monde que les décisions éthiques entrent en jeu. Le problème survient lorsque l'entrepreneur est au cœur même de la situation, car il ne peut pas toujours s'en extraire pour l'analyser et en prendre conscience. Le contenu et la valeur du discours éthique que l'entrepreneur construit expriment des choix de vie, « ce que nous trouvons souhaitable » (Fourez, 2009, p. 138). Il faut savoir que ni l'action, ni son discours éthique ne sont jamais complètement définis *a priori,* mais ils existent pendant qu'une relation est établie. Dans l'action, il peut seulement réfléchir à la manière dont il fait les choses et ce n'est qu'*a posteriori* qu'il pourra regarder la cohérence entre son intentionnalité, le sens et l'action.

L'action « est une chose en devenir, se déroulant « chemin faisant » graduellement, orientée vers un état final, à travers un travail d'organisation de l'information effective et potentielle » (Julien, 2005 dans Schmitt, 2015, p. 65), et « le caractère éthique n'est pas le résultat d'une observation mais le fruit d'un jugement qui prend une décision » (Fourez, 2009, p. 141). Ainsi, action et éthique sont très liées aux représentations de l'entrepreneur sur son contexte changeant et supposent « le traitement d'une infinité de contingences » (Schmitt, 2015, p. 65). Seulement par la réflexion éthique de la valeur, un entrepreneur pourra s'approprier et construire une relation durable entre son activité productive, les autres et la nature.

2.3.1. La construction de sens comme mécanisme de la valeur

Dans un contexte où le capitalisme libéral « est incapable d'indiquer un sens à la vie en société autre que celui du consumérisme, du gaspillage, de l'accaparement des ressources naturelles et des revenus issus de l'activité économique et en fin de compte des inégalités » (Harribey, 2004, p. 7) il faudrait (re)construire une éthique de la responsabilité sur les effets ou conséquences des actions (Weber, cité par Fourez, 2009, p. 145). Il faut savoir que l'économie « ne possède pas à son propre niveau la totalité de son sens et de sa finalité, mais une partie seulement » (Godelier 1983, p. 31 cité par De Lastic, 2014, p. 39) et le sens de l'activité économique lui sera donné par sa contribution au développement de la société.

Il faut chercher une éthique de la construction collective de sens des actions, de la refondation de la hiérarchie des choix collectifs selon notre projet collectif de société, selon nos envies les plus profondes et nos besoins les plus basiques. Il faudrait se remettre en mémoire que « les normes permettent de rappeler l'orientation du débat éthique » (Fourez, 2009, p. 143) qui a été accordé par une société. Il se peut qu'une norme éthique naissant entre des intérêts et désirs contradictoires ne soit « que l'expression voilée d'un conflit » (Fourez, 2009, p. 144) : il y a des discours éthiques des dominants et des dominés. Alors, dans une démocratie, la participation citoyenne est vitale. Chaque personne doit trouver sa voie pour construire et se construire un sens dans l'action collective.

Le sens doit avoir, en plus de l'appréciation, l'estime et le jugement de la propre activité par rapport aux propres croyances : « chacun possède, en effet, ses propres intérêts, des valeurs personnelles, induisant, notamment dans le cadre de l'organisation, une démultiplication des décisions et choix individuels, qui en complexifie la gestion efficace et aboutie » (Van Hoorebeke, 2008, p. 35). Quelque chose n'a de sens et de la valeur que si on lui en donne. La satisfaction associée au fait de trouver cette cohérence, peut dépasser parfois l'explication rationnelle [48]. Avec l'économie de la connaissance, la globalisation des moyens de communication, l'informatique, le numérique et les réseaux sociaux, nous pouvons repenser

[48] Par exemple, Hervé Knetch, directeur de la société anonyme coopérative Flandre Ateliers exprimait, dans une conférence, que « [dans l'entrepreneuriat social] le créateur y trouve l'immense satisfaction qu'il y a à se battre pour une valeur ajoutée à facturer tout en y ajoutant des valeurs à partager » (Boussaguet & Haddad, 2013).

…

le sens de l'activité économique comme un moyen de construire une société plus juste[49], équitable[50] et durable.

2.3.2. La durabilité comme dimension de la valeur éthique[51]

La considération de la nature dans les activités productives est un choix éthique qui a connu une longue évolution. En 1972, après la publication du Rapport du Club de Rome (Meadows et al., 1972), la Suède a accueilli la Conférence des Nations Unies qui a abouti au Programme Environnemental. Ce dernier, malgré son approche centrée sur les pays développés (Guimaräes, 1994), a marqué un premier succès dans la lutte environnementale : « pendant la conférence, on a parlé non seulement de protection de l'environnement mais aussi de quelque chose de plus large : la recherche de relations communes entre aspects environnementaux et sujets économiques liés au capital, la croissance et l'emploi »[52] (Calvente, 2007, p. 1). Depuis sa création en 1983, les rapports de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement des Nations-Unies (*World Commission for the Environnement and Development - WCED*), ont établi le besoin d'« évaluer toute action ou initiative selon trois approches : économique, environnementale et sociale » (Calvente, 2007, p. 2). Quelques années plus tard, le rapport Brundtland de 1987, déclarait : « Aujourd'hui, ce dont nous avons besoin, c'est une nouvelle ère de croissance, une croissance vigoureuse et, en même temps, socialement et environnementalement soutenable » (cité par Harribey, 2004, p. 6). La notion de développement durable (de l'anglais *sustainable*) était alors née.

À la même époque, à la fin des années 1980, les sciences naturelles ont dénoncé à l'aide de la thermodynamique[53] les limites de la croissance et du mode de production industrielle que nous soutenons sans tenir compte de la capacité de la nature à compenser notre activité (Sustainability Illustrated, 2015). Après la conférence des Nations Unies sur l'environnement

---

[49] Ici, « le juste, tel qu'il est décrit par Aristote est une valeur intéressante car elle mêle étroitement l'ordre économique et l'ordre moral » (De Lastic, 2014, p. 25)

[50] L'équité « est supérieure sur un plan morale » à la justice parce qu'elle corrige les inégalités et prend en compte les dispositions matérielles dans la valorisation pour acquérir un objet (De Lastic, 2014, p. 27).

[51] Nous avons extrait parties du chapitre « *Hacia la construcción de un modelo de valor sustentable para el emprendimiento* » publié conjointement entre le Pr. Christophe Schmitt et moi dans l'ouvrage coordonné par le Pr. Igor Rivera intitulé « *El emprendimiento, realidades y perspectivas* » à paraître sous 'Publicaciones IPN' au Mexique.

[52] Citation littérale : "durante esa conferencia no sólo se habló de la protección del medioambiente sino de algo mucho más amplio: la búsqueda de relaciones comunes entre aspectos ambientales y temas económicos relacionados con el capital, el crecimiento y el empleo"

[53] En effet, « née des sciences de l'ingénieur, au voisinage des sciences du vivant, la thermodynamique est la théorie physique qui relie notre développement techno-économique à l'évolution biologique, à l'écologie globale et à la cosmologie » (Georgescu-Roegen, 1995, p. 34)

…

et le développement à Rio de Janeiro, Brésil, en 1992 (Guimaräes, 1994, p. 45), le développement durable est devenu le « symbole du consensus idéal […] le nouveau paradigme du développement » (Monteiro Da Costa, 1996, p. 85). Maintenant, il nous faut trouver les moyens de continuer à vivre sans pour autant extraire plus de ressources de la lithosphère, accumuler des déchets inorganiques ou détruire les écosystèmes[54]. Deux choses sont urgentes : (1) la recherche de biens et services qui peuvent satisfaire de façon synergique nos besoins (Max-Neef, 1998), (2) repenser la croissance et le développement.

En effet, contrairement au développement et au bien-être, la croissance ne devrait pas être notre principal souci :

> « Le bien-être présent dépend à la fois des ressources économiques comme les revenus et des caractéristiques non économiques de la vie des gens ce qu'ils font et ce qu'ils peuvent faire, leur appréciation de leur vie, leur environnement naturel. La soutenabilité de ces niveaux de bien-être dépend de la question de savoir si les stocks de capital qui importent pour notre vie (capital naturel, physique, humain, social) seront ou non transmis aux générations à venir » (Stiglitz et al., 2009, p. 11)

Alors la durabilité dépend de notre capacité à créer un socle résilient. Traditionnellement, dans le monde des affaires, nous avons considéré le développement durable selon trois sphères correspondant à la vision du modèle de Triple Bottom Line ou les 3P : personnes, profit, planète (Brodhag, 2007; Elkington, 2004)[55]. Dans cette vision se sont développés, par exemple, les concepts de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou de responsabilité sociétale corporative (RSC), comme un « ensemble d'obligations et engagements, légaux et éthiques dérivés de l'action collective entre tous les membres de l'organisation sur les domaines économique, sociale et environnementale » (Orrego Correa, 2008, p. 230). Se sont développés aussi des outils comme le modèle d'affaires à trois feuilles ("*The triple layered business model canvas*" par Joyce & Paquin, 2016) représentant une firme avec les bénéfices et les impacts qu'elle peut avoir sur les plans économique, social et environnemental.

Cependant, ces trois approches du développement durable peuvent être trompeuses car on pourrait penser qu'il y a des acteurs économiques qui ne font pas partie de la société ou qu'il

[54] Grinevald et Rens (dans l'introduction de Georgescu-Roegen, 1995, p. 14) expliquent justement le processus d'extraction de ressources la lithosphère (pétrole et minéraux) qui soutient un système de production industrielle insoutenable vu l'incapacité de la nature de décomposer à travers la photosynthèse les déchets inorganiques au même rythme que sa production et accumulation.

[55] Les deux auteurs mettent en avant comment la durabilité cherchait l'intégration des activités de l'entreprise et de changer le mode de développement, tout en constatant que ce n'est pas forcément le cas entre ceux qui disent incorporer le développement durable dans leur organisation.

y a des choses de la société qui n'ont pas de relation avec la nature. Plus encore, il nous fait penser à une équivalence d'échange entre les trois sphères qui n'existe pas. En contraste, si on représente l'environnement, la société et l'économie par la théorie d'ensembles, c'est l'ensemble environnement qui contient l'ensemble société qui contient lui-même l'ensemble économie (Figure 28). Dans ce modèle, les entreprises sont des sous-systèmes de la société elle-même un sous-système de l'environnement. Donc, les relations entre les trois domaines sont beaucoup plus claires : tout vient, à un moment donné, de la nature.

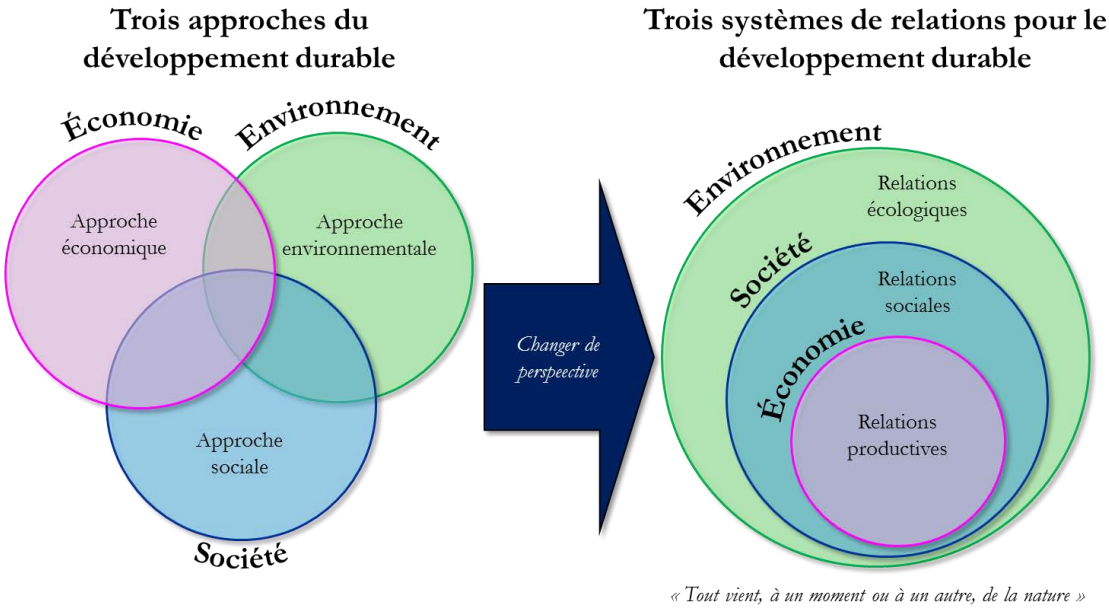


Figure 28. Changement de perspective pour aborder le développement durable.

Ce changement de perspective est nécessaire pour mieux comprendre le développement durable. En effet, Bustillo-García et Martínez-Dávila (2008), ont dénoncé qu'« on n'a pas compris le phénomène dans son intégrité, et on n'a pas développé une analyse ni une construction conceptuelle dans le domaine des politiques publiques ; dans la recherche, il a été traité de façon superficielle, d'où des énoncés ambigus et peu pédagogiques pour la société dans son ensemble ». Calvente (2007, p. 2) considère que « la durabilité est une notion de mode qui s'utilise plus pour impressionner que pour expliquer ». Elle est devenue une simple stratégie de marketing. Il faudrait peut-être accepter qu'il est trop tard pour incorporer la durabilité dans nos activités productives (Gambino, 2012).

Si le progrès technique a permis une productivité majeure par rapport à l'utilisation des ressources naturelles, énergie y compris, la croissance de la population et de la production des biens et services compense les économies qui ont été faites ; en plus, la pauvreté et les

inégalités continuent à grandir parce que nous n'avons rien changé dans le fond : « la faille principale des promoteurs officiels du concept de développement durable est leur incapacité à penser l'avenir en dehors du paradigme de la croissance économique éternelle » (Harribey, 2004, p. 7).

Nous devrions donc changer de perspective, nous diriger vers une transition écologique, vers une décroissance : « C'est dans la sphère humaine et le maintien de sa condition (la biosphère) que l'économie doit chercher ses finalités […]. L'économie étant un sous-système de la biosphère et de la sphère humaine, elle doit intégrer leurs contraintes de reproduction » (De Lastic, 2014, p. 40). Selon ces restrictions naturelles, le paradigme du développement durable peut devenir un modèle global de valeur. Considérer les trois 'P' (*planet, people, profit*) comme des sous-systèmes peut permettre de mieux aborder le développement durable et de comprendre qu'économie, société et nature sont imbriqués dans une relation complexe de production et reproduction, organisation et réorganisation des différents capitaux pour répondre finalement aux besoins sociétaux plus larges (Figure 29).

Guimaräes (1994, p. 54) affirme que la durabilité est un « défi éminemment politique ». C'est en effet au niveau politique qu'il faut faire une alliance correcte, étant donné que la 'rationalité' politique se fait en fonction des intérêts des personnes qui prennent la décision. Pour que la durabilité soit considérée comme un vecteur de la valeur, elle doit être introduite au niveau des paradigmes, des cadres d'analyse et d'action de toute activité et de toute pensée. Il faut dépasser la mode du concept pour passer à une profonde réflexion et une transformation de la façon d'agir, comme on l'a fait avec la qualité, la *supply chain*, le *lean manufacturing*, les réseaux, ou la veille technologique. Les entreprises qui ont compris et appliqué les philosophies associées à ces concepts et méthodologies se sont bien démarquées des autres organisations qui n'avaient pas questionné les présupposés de base ni changé leurs pratiques (Paradas, 2006).

Finalement, il apparaît que, pour saisir la valeur d'une chose ou d'une activité, il faut entreprendre une quête de sens (se questionner sur l'intentionnalité) et prendre conscience de la globalité de son cycle de vie, voire un peu plus.

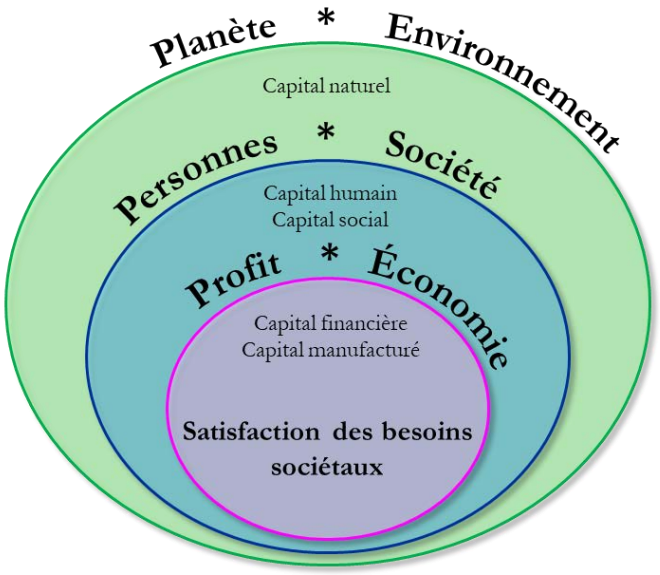


Figure 29. Trois composantes du développement durable.

Conclusion du chapitre 2

L'objectif de ce chapitre était d'explorer les principaux modèles de la valeur mobilisés dans la recherche en entrepreneuriat social. Notre première assomption a été la valeur comme construction sociale, fruit des interactions. Les modèles de la valeur sont une représentation de ces interactions. A tout moment, nous pouvons changer la façon de percevoir ces échanges entre acteurs et modifier donc nos modèles. Cela nous amènerait à affirmer trois choses sur la construction de la valeur :

a) Elle est dynamique (ce que nous allons développer au quatrième chapitre) : elle évolue, se dégrade, se réorganise ;
b) Elle inclut des interactions entre le visible et l'invisible, entre des choses tangibles et non tangibles ;
c) Elle implique toujours un projet, une fin.

En effet, nous pouvons constater que tout contrat d'échange comporte, en dehors de la valeur économique d'échange, « d'autres valeurs non matérielles, non-marchandes, sociales, qui "enrobent" le bien échangé » (De Lastic, 2014, p. 21). Nous avons, par exemple, la confiance[56] que l'acheteur fait au producteur. Cette relation entre aspects économiques et

[56] La confiance « est un opérateur […] [qui] fait toujours référence au concept de confiance morale », à « la reconnaissance de qualités morales » (Bouvier, 2007 cité par De Lastic, 2014 p. 29)

non économiques des produits donne un aspect complexe à leur valeur, particulièrement en entrepreneuriat social où la définition par rapport aux valeurs éthiques et sociales est à l'ordre du jour.

Sur le marché, les décisions d'achat ou stratégiques révèlent une problématique multidimensionnelle. Déjà, sur le pur plan économique, nous trouvons la participation de plusieurs logiques :

> « Si vous achetez une bouteille de Coca-Cola 1 euro plus cher qu'une bouteille de sous-marque Cola, on peut dire que c'est un choix motivé par des valeurs immatérielles : le savoir-faire, la qualité, les brevets, la communication. Ainsi, les actifs immatériels se traduisent notamment par les savoir-faire, les savoir-être, les brevets, la qualité de l'organisation, le bien-être des salariés, la communication en interne, la confiance des clients, qui sont autant de valeurs immatérielles participant au prix final » (De Lastic, 2014, p. 43)

Les différentes logiques sont valorisables tant pour l'entreprise que pour le client au moment de la vente. Nous trouvons aussi ces logiques dans l'entreprise, au niveau stratégique, en interne ; pour savoir quelle direction donner à l'avenir de l'entreprise, « la décision dépend de valeurs humaines, religieuses, politiques, de la loyauté, droiture, justice, compassion, ou encore de la confiance et de l'intérêt personnel. À cet égard, la maximisation de l'utilité par une prise de décision purement cognitive présuppose que chacun connaisse et ait conscience de son intérêt » (Van Hoorebeke, 2008, p. 40).

En somme, nous percevons la complexité de la valeur en entrepreneuriat social d'après les caractéristiques suivantes :

- L'organisation est le produit des convictions d'un ou des entrepreneurs. L'entrepreneur renforce ses valeurs par l'organisation. Entrepreneur et entreprise sont indissociables. Sujet et objet sont inséparables.
- L'organisation est une machine vivante, autonome, auto-organisée. Les intentions et les valeurs des entrepreneurs sont susceptibles de changer dès lors que ces derniers agissent. Elles ont leur vie propre, parfois contradictoire avec leur origine.
- Par leur action, les entrepreneurs cherchent à lutter et à profiter du hasard pour construire leur opportunité d'affaires entre deux logiques avec des valeurs parfois inconciliables : l'intérêt social et l'efficacité économique.

- L'économie sociale et solidaire, en tant que champ nouveau, présente beaucoup de phénomènes inattendus dont on ne peut pas prédire les impacts sur les organisations, valeurs et acteurs.
- La communauté et l'idéal de société se produisent et sont produits par et avec l'entrepreneuriat social qui les reprend et les transforme en même temps qu'il est lui-même transformé par les valeurs des parties prenantes.
- Le changement politique et social est inséparable et interdépendant du changement économique. On trouve dans le système des valeurs mobilisées par l'entrepreneuriat social, un mélange d'ordre, de désordre, et d'organisation ; des informalités, de solidarité, de résistances, de structures et de restructures.

Face à l'incertitude et à toutes les autres caractéristiques que nous venons d'énumérer, il nous semble nécessaire d'établir une stratégie basée sur la pensée complexe (Morin, 2005, p. 13). En effet, nous devons chercher à « connaître suffisamment la réalité pour mieux l'inventer et donc donner du sens aux actions collectives afin de construire les actions de demain » (Schmitt, 2012c, p. 84). Nous sommes conscients des avantages pédagogiques de la séparation des choses. Par notre rationalité limitée, nous sommes obligés de les fractionner, ceci est normal. Le problème survient au moment de considérer qu'une seule dimension l'emporte sur les autres. À travers la complexité seulement, nous pourrons–percevoir et piloter toutes les dimensions de la valeur dans sa globalité, par les processus de réalisation, de valorisation et de conception, sous une logique durable.

Par la suite, nous allons rechercher un modèle de valeur globale dans l'entrepreneuriat social. Cela devrait nous permettre de considérer et modéliser les perceptions afin de trouver des possibilités de dialogue entre les différents angles et approches présentes dans notre phénomène d'étude.

Chapitre 3.
Les convergences et les limites des modèles de la valeur en entrepreneuriat social

« Les frontières de la carte n'existent pas dans le territoire, mais sur le territoire, avec les barbelés et les douaniers »

Morin, (2005, p. 52)

« Concilier l'économie, le social et l'éthique ? C'est la notion même de progrès qui est en question »

Harribey, (2004, p. 5)

Introduction au chapitre 3

Lors du premier chapitre, nous avons défini le champ particulier de l'entrepreneuriat social par rapport aux théories entrepreneuriales et par rapport à l'économie sociale et solidaire. Au deuxième chapitre, nous avons exploré quelques modèles de la valeur mobilisés dans le champ autour des dimensions de performance économique, d'impact social et de l'éthique. Pour finir cette première partie, il nous reste à répondre à une question : quel dialogue établir entre les modèles de la valeur en entrepreneuriat social pour arriver à un modèle global ?

Notre objectif dans ce chapitre-est d'explorer les convergences et les limites des modèles de la valeur que nous avons explorés dans le chapitre précédent. Nous voulons montrer leurs interactions et leur complémentarité. Nous voulons réfléchir aux possibilités que les modèles des trois dimensions nous offrent pour répondre à notre problématique de définition, de mesure et de partage d'une valeur globale d'un projet d'entrepreneuriat social. Nous avons déjà entrevu certains efforts pour faire dialoguer différentes valeurs (De Lastic, 2014;

Harribey, 2004; Porter & Kramer, 2011) ; mais elles continuent à se centrer presque exclusivement sur le prix des marchandises offertes par l'entreprise (sociale ou pas). Nous nous demandons s'il existe une autre manière de traduire la valeur ou de la rendre explicite auprès des parties prenantes.

Lors du chapitre 2, nous avons bien compris que la valeur, soit économique, soit sociale, soit morale, est toujours relative à la réalité des personnes (De Lastic, 2014). En effet, la valeur n'a pas une seule facette bien définie. Au contraire, les différentes dimensions de la valeur se trouvent intimement liées entre elles et vont correspondre davantage à des représentations que nous avons sur la chose qu'à une réalité ontologique particulière. Nous constatons que « la théorie de la valeur économique, base de la science économique, mène déjà sur la piste des fondements non-économiques de l'économie » (De Lastic, 2014, p. 17) : les choix, les décisions, l'échange entre personnes qui sont plus que des êtres rationaux. Le rapprochement entre différentes logiques de valeur implique forcément d'effacer les frontières disciplinaires et de repenser notre classement des organisations. En ce sens, Porter et Kramer (2011, p. 7) affirment que « le concept de valeur partagée efface la ligne » entre les organisations orientées à l'utilité (*for-profit*) et celles ayant une mission sociale (*nonprofit*).

Nous allons donc poursuivre un dialogue entre les modèles de la valeur pour trouver des concepts globaux permettant d'aborder de façon plus adéquate la complexité de l'entrepreneuriat social. Bien que le chemin soit commencé, il est encore nécessaire de passer de la description des modèles de la valeur à une analyse comparative de ces modèles de la valeur pour tisser des ponts entre eux.

Il ne faut pas oublier que le milieu de l'entrepreneuriat social est très dynamique. Se pose alors la question d'être efficace économiquement pour contribuer à l'intérêt général sur le marché même en critiquant ce modèle économique :

> « La question de la conciliation entre l'économie, le social et l'éthique vient surtout des milieux qui faisaient naguère ou font encore profession de foi en faveur de l'économie de marché, seule capable selon eux d'atteindre simultanément l'objectif d'efficacité et celui de justice. Plus encore, d'aucuns affirmaient ou affirment encore que l'on n'a pas à se préoccuper de justice sociale, celle-ci nous étant donnée de surcroît dès lors que la propriété privée, la concurrence et les lois du marché sont respectées » (Harribey, 2004, p. 1)

Dans la même lignée, Dees (2001) affirme que « les marchés ne font pas un bon travail pour valoriser les améliorations sociales, les biens publics ou les méfaits, les bénéfices pour les

personnes qui ne peuvent pas payer », et que la justification des moyens utilisés pour la création de valeur sociale est difficilement justifiable dans cette optique de l'efficacité dans l'amélioration des conditions sociales[57].

Sans entrer dans le débat sur l'économie de marché, et donc en assumant le modèle en cours, nous allons explorer la perception de la valeur comme piste pour le définir, le partager et le mesurer. Pour cela, ce troisième chapitre se structure en deux parties. La première approfondit les possibilités observées autour des modèles existants pour nous approcher d'une valeur globale. Le fait de considérer l'agir entrepreneurial comme grille d'analyse et la perception de la valeur sous cette optique nous a permis d'avoir assez d'éléments pour oser proposer, lors de la deuxième section, un cadre théorique qui puisse aborder la perception de la globalité de la valeur des projets à but social et solidaire.

3.1. Les possibilités d'une valeur globale en entrepreneuriat social

Enrique Dussel (2014, p. 29), rappelons, définit la valeur d'une chose dans sa qualité de produit du travail de l'homme. Nous sous-entendons que la valeur est une dimension humaine, artificielle, culturelle, liée au travail, à la transformation, à l'intervention des personnes sur la nature. En économie, lorsque l'offre et la demande se rencontrent sur le marché, elles essayent de se mettre d'accord sur la valeur d'usage, d'estime et d'échange d'une marchandise pour pouvoir calculer un prix qui représentera à peu près cette valeur « économique » (Dussel, 2014; Schmitt, 2012c, p. 47-49). Mais, tout au long de la chaîne logistique, au moment de prendre une décision d'achat, les individus mobilisent leur échelle de valeurs ; avec l'information disponible et selon les contraintes du contexte, ils vont essayer de chercher une cohérence et un sens à leurs actions par rapport à un projet prédéfini. Cette cohérence permet aux individus de vivre ensemble, de se reconnaître, de partager un temps et un espace, de nouer des relations, de construire une société, d'augmenter leurs capacités par la coopération et la solidarité.

[57] Citation littérale : "Markets do not do a good job of valuing social improvements, public goods and harms, and benefits for people who cannot afford to pay. These elements are often essential to social entrepreneurship. That is what makes it social entrepreneurship. As a result, it is much harder to determine whether a social entrepreneur is creating sufficient social value to justify the resources used in creating that value. The survival or growth of a social enterprise is not proof of its efficiency or effectiveness in improving social conditions. It is only a weak indicator, at best" (Dees, 2001)

Alors, nous pourrions considérer que :

> « La valeur économique peut être traitée comme un reflet de la valeur sociale, selon le contexte et l'effet. Encore plus, on apprécie que l'innovation explicite de l'entrepreneur ne soit pas un requis nécessaire pour la création de valeur sociale. En d'autres termes, un entrepreneur peut déclarer des objectifs sociaux sans vraiment créer de la valeur sociale, et il n'y a pas de raison qui suggère que pour créer de la valeur sociale, un entrepreneur doit en faire un objectif explicit. Si l'entrepreneur (avec tout ce qui touche dans la littérature sur l'entrepreneuriat) crée de la valeur sociale, donc c'est de l'entrepreneuriat social »[58] (Acs et al., 2009, p. 787).

Sous une autre approche, nous pourrions dire que la valeur dépend de notre façon de faire : « La valeur partagée […] implique de créer de la valeur économique de manière à ce qu'elle crée aussi de la valeur pour la société en satisfaisant ses besoins et ses défis » (Porter & Kramer, 2011, p. 4)[59] ; il ne s'agit pas de partager la valeur déjà créée mais « d'élargir les possibilités de la valeur économique et sociale », ce qui impliquerait, en lieu d'une redistribution, la redéfinition de toute la chaîne de production pour donner plus de valeur à tous les actionnaires et toutes les parties prenantes (p. 5)[60].

Momentanément, du moins, cette approche de la valeur nous permet de sortir du cloisonnement imposé par la typologie qui oppose l'entrepreneuriat commercial à l'entrepreneuriat social pour proposer une approche globale. Nous sommes arrivés au moment où « les critères de pertinence du savoir construit sont davantage liés à la situation qu'aux disciplines utilisées » (Fourez, 2009, p. 14). Nous trouvons que de plus en plus de situations sociales concrètes issues des débats politiques ont besoin des approches interdisciplinaires pour construire un compromis. En effet :

---

[58] Citation littérale : "economic value can be treated as reflecting social value, depending on its context and effect. Moreover, we note that the explicit motivation of the entrepreneur is not necessarily a requirement for social value creation. To put it another way, an entrepreneur can state social goals without actually creating social value, and there is no reason to suggest that in order to create social value, an entrepreneur must state this as an explicit goal. If the entrepreneurship (with all that entails in the entrepreneurship literature) creates social value, then it is social entrepreneurship" (Acs et al., 2009, p. 787).

[59] Citation littérale : « shared value, which involves creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges […] The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se. This will drive the next wave of innovation and productivity growth in the global economy » (Porter & Kramer, 2011, p.4)

[60] Citation littérale : "Shared value, then, is not about personal values. Nor is it about "sharing" the value already created by firms—a redistribution approach. Instead, it is about expanding the total pool of economic and social value. A good example of this difference in perspective is the fair trade movement in purchasing. Fair trade aims to increase the proportion of revenue that goes to poor farmers by paying them higher prices for the same crops. Though this may be a noble sentiment, fair trade is mostly about redistribution rather than expanding the overall amount of value created. A shared value perspective, instead, focuses on improving growing techniques and strengthening the local cluster of supporting suppliers and other institutions in order to increase farmers' efficiency, yields, product quality, and sustainability. This leads to a bigger pie of revenue and profits that benefits both farmers and the companies that buy from them" (Porter & Kramer, 2011, p.5).

> « [Aussi] en sciences, en technologie comme en éthique, on est renvoyé à la question de l'incommensurabilité de divers points de vue et à l'importance des compromis qui, pourtant, ne satisfont pleinement aucune structure de légitimation établie. […] il faut tracer un chemin qui ne se laisse enfermer ni dans la psychologie, ni dans la sociologie, ni dans la biologie, ni… La représentation qui sera finalement construite sera globale et/ou interdisciplinaire. […] » (Fourez, 2009, p. 147)

Nous allons donc construire tout au long de cette thèse, de manière interdisciplinaire, un modèle qui nous approchera de la définition, du partage et de la mesure de la valeur globale perçue des projets à but social et solidaire.

3.1.1. Vers la définition d'une valeur globale en entrepreneuriat social

Les modèles d'affaires (*business models*) sont nés pour exprimer la façon dont une organisation « crée, délivre et capture la valeur » (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14) à travers 9 blocs :

1) Segments des clients ;
2) Proposition de valeur pour satisfaire les clients ou résoudre des problèmes ;
3) Canaux de communication, distribution et vente ;
4) Relations avec les consommateurs ;
5) Source de revenus ;
6) Ressources clés ;
7) Activités clés ;
8) Partenariats clés ;
9) Structure des coûts.

Le mélange des possibilités de chaque bloc résulte des différentes manières de travailler sur une affaire. Le fait de confronter chaque modèle avec les différentes parties prenantes permettra de trouver celui qui convient le mieux à l'organisation (Osterwalder & Pigneur, 2011). Sur cette base-là, une proposition de business model à trois dimensions est née : le *triple-layered canvas business model* (Figure 30). Il cherche à expliciter l'intégration des valeurs environnementales (à travers le cycle de vie) et sociales (à travers l'impact) au modèle économique de l'organisation en rajoutant 18 autres blocs (Joyce & Paquin, 2016) :

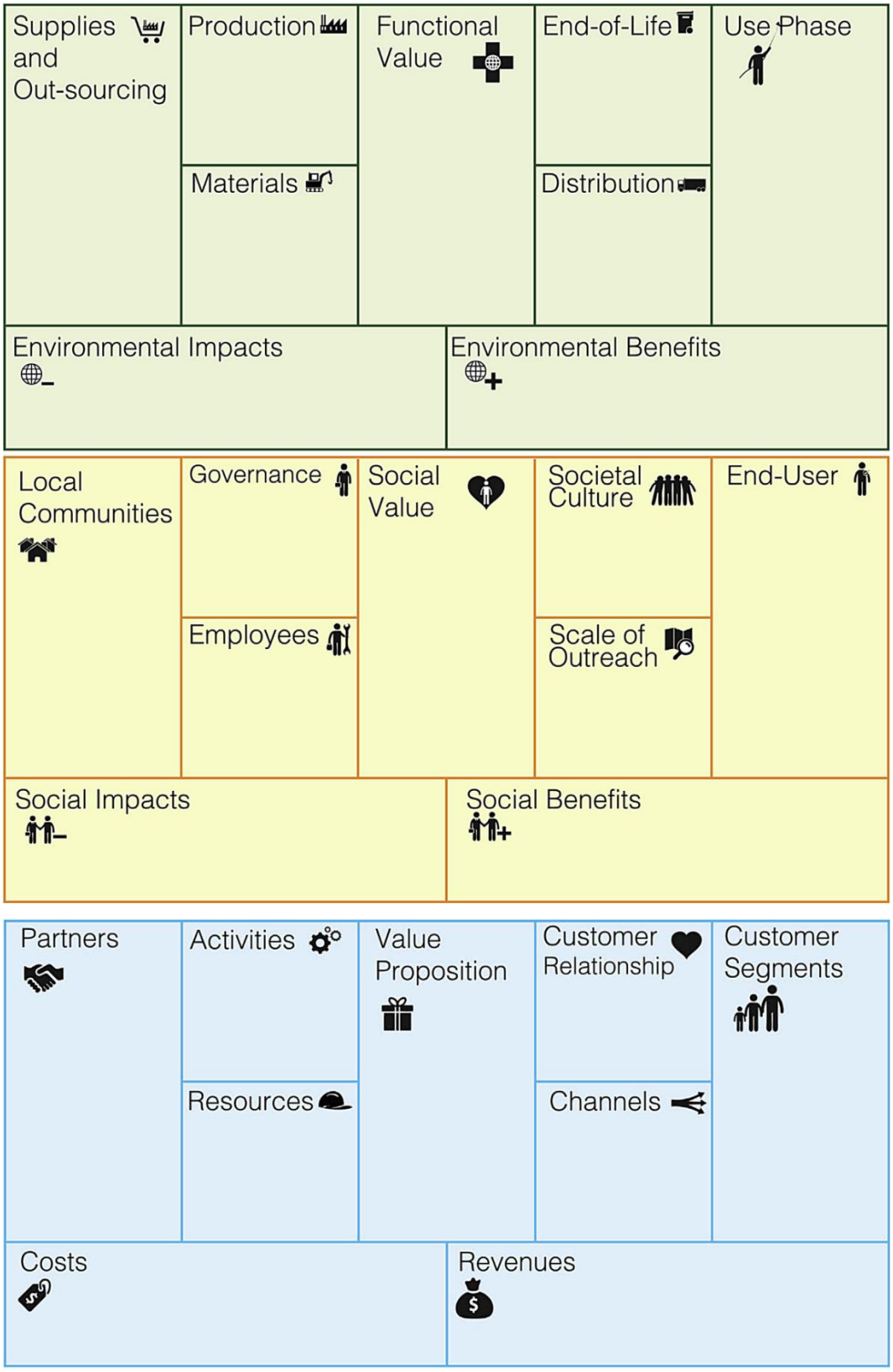


Figure 30. Triple layered business model canvas (TLBMC). Source: (Joyce & Paquin, 2016, p. 1483)

1. Dimension environnementale :
   1.1. Valeur fonctionnelle : évaluation du cycle de vie des unités de produit par consommateur, par an/cycle ;
   1.2. Matériels et leur impact environnemental (par l'empreinte carbone, par exemple) ;
   1.3. Les activités de production au centre de l'activité ou avec un fort impact environnemental ;
   1.4. Fournisseurs et sous-traitants : activités de support (énergie et eau compris) et leur impact environnemental ;
   1.5. Distribution : impact environnemental des emballages et de la logistique (efficience des moyens de transport par rapport aux distances et produit transporté) ;
   1.6. Phase d'utilisation : quel est l'impact de la consommation/utilisation du produit par les clients ;
   1.7. Fin de vie : impact environnemental des activités de recyclage, de récupération et de valorisation des déchets, ou l'impact des ordures ;
   1.8. Les impacts environnementaux additionnés (émissions de CO2, impact sur la santé et la nature, diminution des ressources, consommation d'eau, etc.) et exprimés en termes financiers ;
   1.9. Les bénéfices environnementaux additionnés (innovations pour réduire des émissions, consommation des ressources ou d'énergie, etc.) et exprimés en termes financiers.

2. Dimension sociale :
   2.1. La valeur sociale liée à la qualité de vie des consommateurs/clients (ainsi que des fournisseurs) ;
   2.2. Employés : qualité de l'emploi, égalité d'opportunités, satisfaction de leurs besoins, etc. ;
   2.3. Gouvernance : la propriété de l'organisation, sa structure, le processus de prise de décisions et les modalités de participation des parties prenantes dans la création de valeur doivent être évalués ici ;
   2.4. Communautés : relations entre l'entreprise, les fournisseurs éloignés, et la communauté d'accueil, là où l'entreprise est établie (points des ventes inclus) ;
   2.5. Culture : esprit de l'entreprise et impact sur la société en générale ;
   2.6. Travail de proximité : ampleur et profondeur des relations avec les parties prenantes dans le temps ;

2.7. Utilisateurs finaux : satisfaction des besoins et désirs des derniers maillons de la chaîne de valeur ;
2.8. Impact social négatif : heures travaillées au-delà de la loi et autres fautes aux règlements, transfert de l'héritage culturel, destruction de la santé,-non engagement avec la communauté, etc. ;
2.9. Bénéfices sociaux : création des opportunités, satisfaction des besoins et des désirs des populations touchées par le produit ou la production.

Bien évidemment, ce canevas n'est qu'un outil qui peut servir à la conception d'un projet. Il faut se rappeler que la création de valeur n'est pas déterminée à l'avance mais elle est construite au moment de l'utilisation des ressources disponibles (Di Domenico, Haugh, & Tracey, 2010). Cela signifie que « la valeur ne se détermine donc ni dans des structures toutes données, ni dans une réduction de complexe simple, mais dans une construction progressive […] dans un processus imbriqué entre fin et moyen », ancrée « dans le temps par rapport à un contexte » (Schmitt, 2012c, p. 83).

> « La prise en compte de la valeur sociale amènerait à repenser la structure même d'un plan d'affaires en tant que modèle générateur de sens partagé. La création des valeurs, versus la création de valeur, serait ainsi mise en perspective pour garantir la seule finalité sociale du projet, fondatrice de l'entrepreneuriat social » (Boussaguet & Haddad, 2013, p. 7).

Pour créer et partager un sens commun, il faut réfléchir « à l'être humain en situation, dans son lieu propre, dans son histoire et face à elle » (Fourez, 2009, p. 12). Le contexte qui délimite les fins et les moyens interagit avec les limites de la rationalité des individus et des éléments non intentionnels (Schmitt, 2012c, p. 83). Individu, contexte et organisation créent ainsi une situation entrepreneuriale (Figure 31). Au niveau théorique, une situation entrepreneuriale correspond—à une interaction entre trois éléments : (i) l'individu entrepreneur (avec tout ce qu'implique sa personne) ; (ii) les autres acteurs qui constituent l'organisation (que l'entrepreneur construit et dirige) ; puis (iii) le contexte, ce quelque chose de plus large contrôlable ni par les individus ni par l'organisation. Les situations entrepreneuriales nous permettent de voir, non seulement les différents acteurs et leur perception, mais le rôle de l'intentionnalité, la vision et la construction sociale de l'opportunité d'affaires.

Figure 31. Schéma d'une situation entrepreneuriale. Source : (Schmitt, 2015, p. 72)

Puisque l'entrepreneuriat s'inscrit dans le futur, nous devons envisager une manière de relier une situation future à celle du présent et la notion d'intentionnalité semble remplir ce rôle. Si l'entrepreneur, par sa capacité de conception, imagine divers scénarios, alors les circonstances de son contexte et ses objectifs vont lui faire entreprendre certaines actions pour arriver à la situation future. Ces actions seront imprégnées de son désir et sa volonté d'arriver au but, c'est-à-dire de son intentionnalité :

> « Voici ce qui caractérise ces situations : l'entrepreneur est amené à confronter son intentionnalité à travers sa vision par rapport à un contexte et à des personnes évoluant dans ce contexte. La vision est postérieure à l'intentionnalité. Alors que la vision est extrinsèque à la conscience, l'intentionnalité apparaît comme lui étant immanente. La vision n'est alors que la conséquence de l'intentionnalité » (Schmitt, 2015, p. 72)

L'intentionnalité des entrepreneurs est le point de départ dans le futur (Schmitt, 2015). Elle est une projection (ou un projet d'action comme expliqué par Fayolle, 2004) de la situation actuelle à partir de la conception d'une situation future (comme schématisé dans la Figure 16 de la section 1.1). Pour donner du sens à cette projection, l'entrepreneur est appelé à problématiser, à construire un problème ; l'entrepreneur doit donc créer un écosystème de façon néguentropique[61] qui permettra d'organiser l'ordre et le désordre de la situation entrepreneuriale future souhaitée et de faire le lien entre fins et moyens pour la relier au contexte actuel (Schmitt, 2015).

La problématisation doit permettre de traduire l'intentionnalité de la solution perçue vers une solution contextualisée globale (en considérant tous les éléments d'une affaire : marché, concurrence-partenariats, financement, stratégies, impact) et aboutir dans un artefact (comme un plan d'affaires ou tout autre outil visuel) qui sera employé pour confronter sa

[61] Néguentropie est le processus pour lutter contre l'entropie.

vision avec les parties prenantes (Schmitt, 2015, p. 78). Un artefact est une représentation visible et facilement partageable de la valeur construite grâce à l'agir entrepreneurial. Selon une manière particulière d'expérimenter la réalité, les entrepreneurs donnent un sens à leur situation désirée et construisent leur opportunité d'affaires qu'ils confronteront pour tester la robustesse et la cohérence (Figure 32). Il faut se rappeler que les liens entre chaque étape de ce mécanisme de pensée et action ne sont ni linéaires, ni statiques, ni isolés. Au contraire, il faut favoriser l'interaction avec des personnes externes à la situation la plus proche et revenir à chaque étape pour affiner les éléments qui sont nécessaires au fur et à mesure qu'on gagne en sens, robustesse et cohérence.

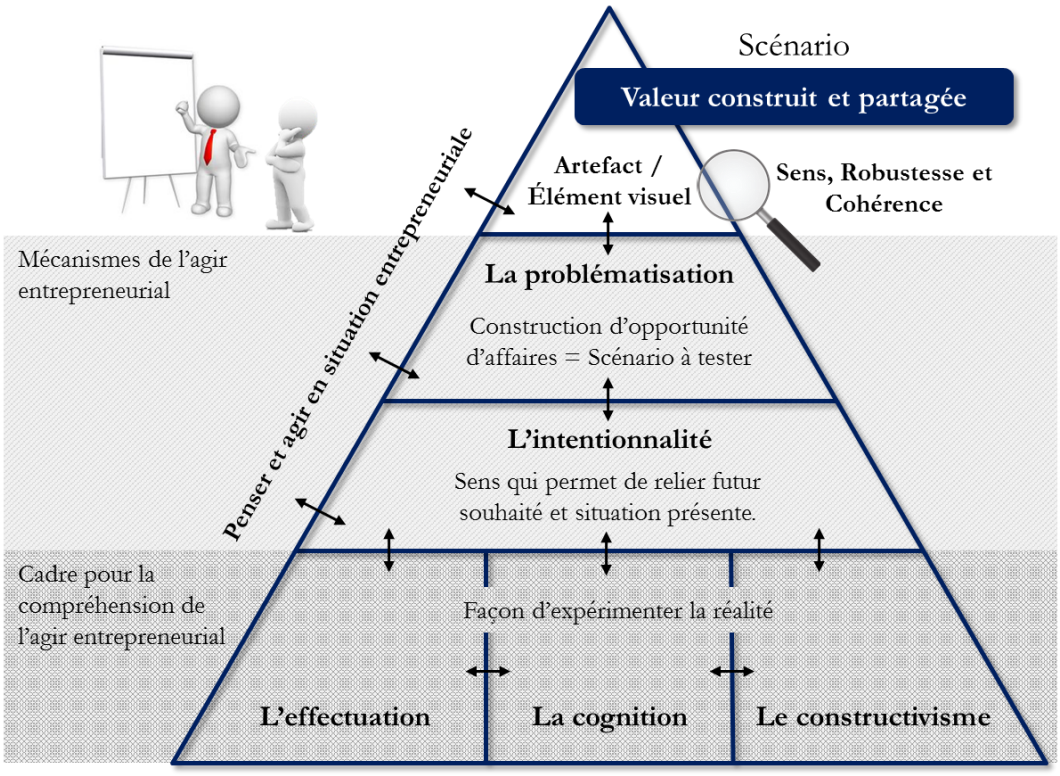


Figure 32. Utilisation de l'agir entrepreneurial dans la construction de la valeur globale. Inspirée du texte de Schmitt (2015)

Ainsi, la dialogique entre conception, réalisation et valorisation des produits et des services permet d'avancer vers un modèle de la valeur globale qui se construit par la problématisation d'une situation future et par la traduction du projet envers les parties prenantes. Il nous reste maintenant à mesurer la valeur pour mieux la partager.

3.1.2. Vers la mesure d'une valeur globale en entrepreneuriat social[62]

La valorisation d'un projet et ses résultats dépendent fortement des perceptions. C'est une déclaration arbitraire sur les aspects à mesurer et la manière de les mesurer. Certes, il a des accords entre une communauté ou un groupe qui valident par consensus ou concession le choix des indicateurs. Quand sur un marché les gens se mettent d'accord sur un prix, ils échangent des choses d'une valeur équivalente pour échanger. S'il est difficile de mesurer combien de moutons équivalent une vache, ou combien de fèves de cacao il faut donner pour un sac de maïs, la tâche est encore plus compliquée avec une dématérialisation de l'économie. Dans une économie de la connaissance, la création de richesse se fait de plus en plus par des actifs intangibles :

> « La création de valeur est de plus en plus représentée par des facteurs intangibles comme l'innovation, les idées, les relations avec les employés ou les questions environnementales et de communauté. Et ce sont justement ces facteurs intangibles qui fondent la spécificité de l'entrepreneuriat social » (Boussaguet & Haddad, 2013)

Lors de la section au chapitre 2 sur la mesure de l'impact social, nous avons vu différentes méthodologies recueillies par l'Avise, l'ESSEC et le MOUVES, mais il y a d'autres méthodologies que l'Agence Phare (2017) a classé en 5 approches :

Type de méthode		Caractéristiques
Quantitative	Approche à partir d'indicateurs	Analyse des effets à partir d'indicateurs formalisés par des administrations ou développés en interne. La définition d'indicateurs s'accompagne souvent de la passation de questionnaires (Par exemple : Indicateurs OCDE ou VCI).
	Approches monétisées	Analyse de la chaine d'impacts auprès des parties prenantes puis tentatives de monétisation des changements observés (Par exemple : SROI).
	Approches comparatives (Approches randomisées)	Analyse statistique des effets à partir d'une comparaison entre un groupe témoin, non-touché par un dispositif et un échantillon test touché par le dispositif, afin d'isoler les effets imputables au projet.

[62] Pendant la phase de rédaction finale de cette thèse, nous nous sommes aperçus de l'étude menée par l'Agence Phare pour l'Avise où les auteurs affirment que « l'évaluation d'impact est un processus de long terme, qui implique enfin d'associer les salariés, les bénéficiaires et les parties prenantes lors des différentes étapes de la démarche » (Agence Phare, 2017, p. 8). Ils développent une méthodologie à 4 niveaux (du bricolage à l'analyse formelle) pour mesurer l'impact. Il faudrait étudier leur proposition avec plus de temps que celui qu'on pourrait consacrer ici.

Type de méthode		Caractéristiques
	Approche par les coûts évités	Calcul de la différence entre de l'argent investi et les coûts évités pour les financeurs (en général publics).
Qualitative	Entretiens (individuels ou collectifs)	Démarche compréhensive pour appréhender les représentations des acteurs et leurs perceptions des effets des actions.

Tableau 5. Synthèse des principales méthodes d'évaluation d'impact social. Source : (Agence Phare, 2017, p. 9)

Ici, nous allons explorer deux méthodologies qui nous paraissent les plus complètes quant à l'intégration de valeurs sociales et économiques : nous verrons les indicateurs de l'OCDE en matière de politiques publiques du développement durable, la Matrice pour le Bien Commun, développée dans un contexte de militance citoyenne ; puis nous aborderons le SROI, un outil financier. Pour finir, nous présenterons l'Index de création de valeur sur les actifs intangibles.

3.1.2.1. Indicateurs du développement durable de l'OCDE

Au niveau macroéconomique, l'Organisation pour la Coopération et le Développement économique (OCDE) a établi des indicateurs qui permettent de considérer qu'un pays se dirige vers un développement durable (Tableau 6). Mais ces indicateurs ne peuvent pas être appliqués au niveau de la firme. En revanche, ils nous donnent une idée du consensus international en matière des données pour le développement durable, même s'ils restent dans la mesure de résultats (ils ne regardent pas le processus ou la mise en œuvre) et n'évaluent pas forcément la qualité de certains résultats.

Ces indicateurs peuvent être utilisés dans une comparaison plus large entre entreprises et entre pays. Mais pour parler de la valeur globale d'un projet, nous devons réduire les échelles et trouver d'autres indicateurs qui peuvent mesurer impacts et bénéfices sur la société et la nature.

Indicateurs fondamentaux du développement durable de l'OCDE	
Thème	**Indicateurs**
	Indicateurs de ressources : préservons-nous notre base d'actifs ?
Actifs environnementaux	
Qualité de l'air	Indice d'émissions de gaz à effet de serre (GES) et émissions de CO2. Émissions de NOx
Ressources en eau	Intensité de l'utilisation de l'eau (prélèvements / ressources renouvelables)
Ressources énergétiques	Consommation de ressources énergétiques
Biodiversité	Superficie des zones protégées en proportion de la superficie totale
Actifs économiques	
Actifs produits	Volume du stock de capital net
Actifs de R-D	Taux de croissance de la productivité multifactorielle
Actifs financiers	Actifs étrangers nets et balance des opérations courantes
Capital humain	
Stock de capital humain	Proportion de la population diplômée du 2ème cycle du secondaire/de l'enseignement supérieur
Investissements dans le capital humain	Dépenses d'éducation
Dépréciation du capital humain	Taux et niveau de chômage
	Indicateurs de résultats : satisfaisons-nous nos besoins actuels ?
Consommation	Dépenses de consommation finale des ménages Intensité de production de déchets urbains
Distribution du revenu	Coefficients de Gini
Santé	Espérance de vie à la naissance Qualité de l'air en ville
Statut professionnel / emploi	Rapport emploi / population
Éducation	Taux de scolarisation

Tableau 6. Série d'indicateurs fondamentaux du développement durable de l'OCDE. Source : https ://www.oecd.org/fr/std/36328924.pdf

3.1.2.2. Indicateurs de développement durable régionaux

Blanchet et November (1998, cités par Pellaud, 2000), du Centre d'écologie humaine de l'Université de Genève, ont contribué à une étude sur des indicateurs de développement durable, à la demande du Conseil Économique et Social de Genève. Eux, « en se basant sur la notion de "projet" (constructions, transports...), ont établi une grille de 20 questions devant permettre d'établir la durabilité de ce dernier » afin de soutenir la prise de décisions politiques (Pellaud, 2000, p. 1.1.3.10.3.). Le questionnaire se divise en 4 sections :

A. Soutenabilité économique : satisfaction des besoins matériels.
B. Soutenabilité humaine : satisfaction des besoins socioculturels.
C. Soutenabilité écologique : satisfaction des besoins de qualité du milieu et préservation des ressources.
D. Cohérence avec les valeurs inhérentes au développement durable.

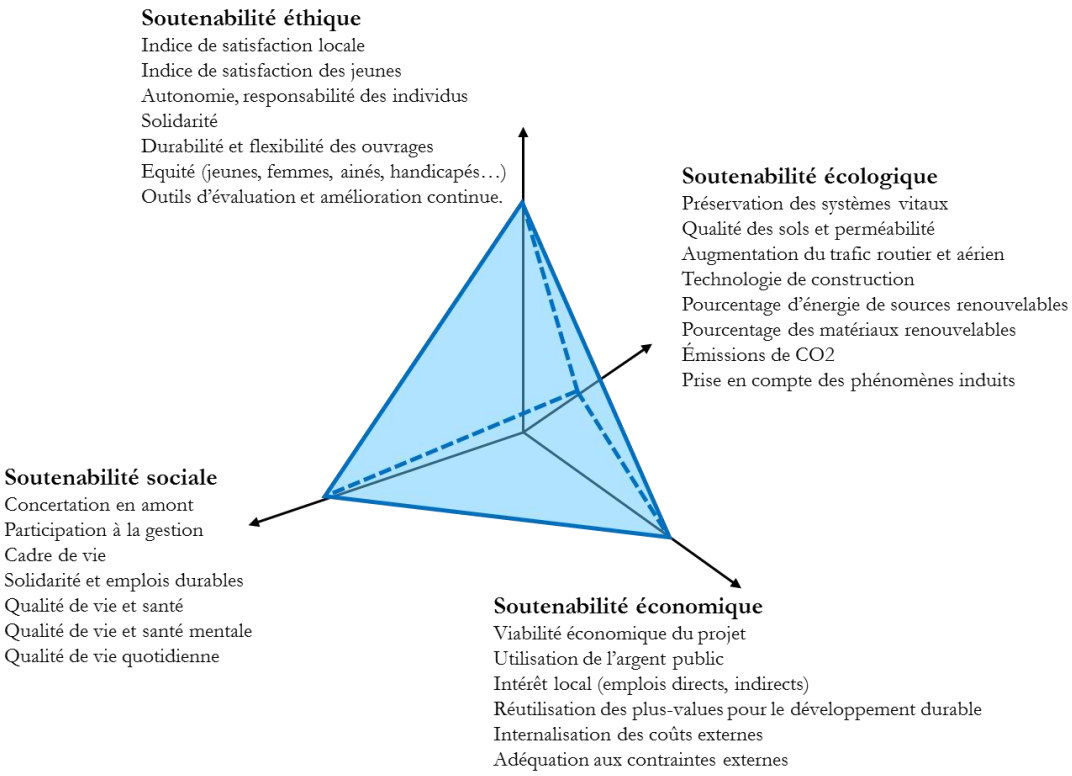


Figure 33. Représentation tétraédrique de critères possibles pour l'analyse d'un projet dans une perspective de développement durable. Source : Pellaud (2000)

Le questionnaire s'inscrit dans une représentation à quatre côtés. Cette représentation tétraédrique comprend les trois dimensions classiques du développement durable, plus la dimension éthique pour donner cohérence à la démarche grâce à des éléments plus subjectifs qui ne rentrent pas dans les autres trois dimensions. Nous nous accordons avec Pellaud (2000) sur le fait qu'il s'agit bien de l'un des rares modèles qui représente la partie éthique dans le développement durable.

3.1.2.3. Index de création de valeur (VCI)

L'index de création de valeur (*value creation index*) a été créé par le centre d'innovation d'affaires de Cap Gemini Ernst & Young et il permet de voir que « la création de valeur est de plus en plus représentée par des facteurs intangibles comme l'innovation, les idées, les

relations avec les employés ou les questions environnementales et de communauté » (Boussaguet & Haddad, 2013, p. 7). Cet index est une métrique dynamique qui veut surpasser la simple mesure financière d'une entreprise pour représenter sa performance selon neuf catégories de facteurs intangibles à travers des indicateurs obtenus par des sources diverses comme les rapports de l'organisation, de l'industrie, des experts, et des études spéciaux (Cohen Kalafut & Low, 2001). Les deux mesures, financières et non financières sont nécessaires parce qu'elles indiquent des choses différentes :

> « Les mesures financières de la performance, comme mesures rétrospectives, nous parlent de la performance passé de l'entreprise. La performance non financière reflète la santé et le potentiel de création de valeur d'une firme en une manière différente » (Cohen Kalafut & Low, 2001, p. 13)[63]

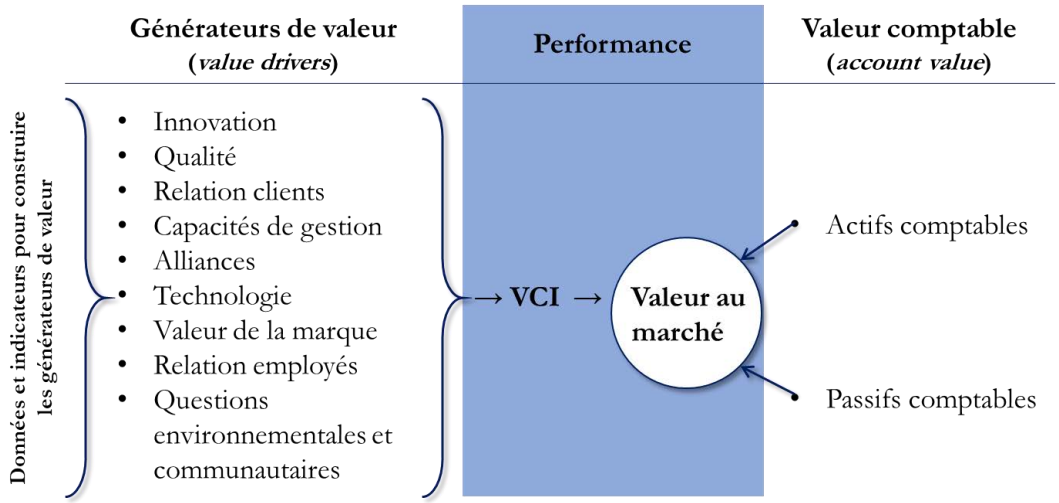


Figure 34. Modèle de l'index de création de valeur (VCI). Source : (Cohen Kalafut & Low, 2001, p. 11)

Les indicateurs de cet index de création de valeur sont construits autour des catégories qui souhaitent être libres de subjectivité pour être ensuite standardisées et corrélées avec la valeur de l'entreprise dans le marché. Ces mesures sont révélées aux investisseurs, mais elles sont utiles pour piloter la performance de l'organisation, pas forcément pour concevoir la valeur ou construire un projet.

[63] Cittation littérale : "Financial measures of performance, as retrospective measures, tell us about a company's past performance. Non-financial performance reflects the health and wealth-creating potential of a company in an entirely different way" (Cohen Kalafut & Low, 2001, p. 13)

3.1.2.4. Matrice pour le bien commun

Le mouvement de l'économie pour le bien commun (*economy for the common good*), né en 2010, a créé une feuille de balance en forme de matrice qui en anglais s'appelle « *Common Good Balance Sheet* » (Association for the Promotion of the Economy for the Common Good, 2017). Il s'agit d'un artefact qui « traduit les standards des relations humaines et des valeurs inhérents vers un contexte économique, et récompense les parties prenantes pour se comporter et s'organiser dans une manière humaine, coopérative, écologique et démocratique » (Association for the Promotion of the Economy for the Common Good, 2016)[64]. En fait, la matrice croise cinq « valeurs » (dignité humaine, coopération et solidarité, soutenabilité écologique, justice sociale, et codétermination démocratique et transparence), avec des parties prenantes (fournisseurs, investisseurs, employés, clients et partenaires, et autres parties prenantes de l'environnement). À chaque croisement, la matrice propose des critères qui devront être démontrés dans le rapport du Bien Commun pour accréditer les points (Figure 35). Elle rajoute aussi des pénalisations pour des activités qui vont contre les valeurs proposées.

Il s'agit d'une mesure de contribution des entreprises au bien commun d'une société démocratique. Cette matrice est fruit du travail d'un mouvement pour la transformation des rapports économiques selon les besoins sociaux. L'idée est d'utiliser cette 'balance' pour donner des avantages aux entreprises qui contribuent le plus au bien commun. La contribution serait vérifiable par des audits extérieurs, faits par la communauté de personnes, d'entreprises et de collectivités qui s'entendent avec l'économie du bien commun et la font vivre (Association for the Promotion of the Economy for the Common Good, 2016).

Dans la matrice, la valeur économique est évaluée à travers les valeurs sociales et éthiques liées à l'activité. Les besoins et les idéaux de la société, choisis et validés collectivement, sont le point d'entrée pour le bien être. L'activité productive et la rentabilité passent au deuxième plan. Bien que cette matrice soit un projet ambitieux, que plusieurs acteurs se soient rajoutés au mouvement de l'économie du bien commun, ce dernier reste méconnu, peut-être à cause de l'apparente difficulté de le mettre en place.

[64] Citation littérale : "It translates standards for human relationships as well as constitutional values into an economic context and rewards stakeholders for behaving and organizing themselves in a humane, cooperative, ecological and democratic way" (Association for the Promotion of the Economy for the Common Good, 2016)

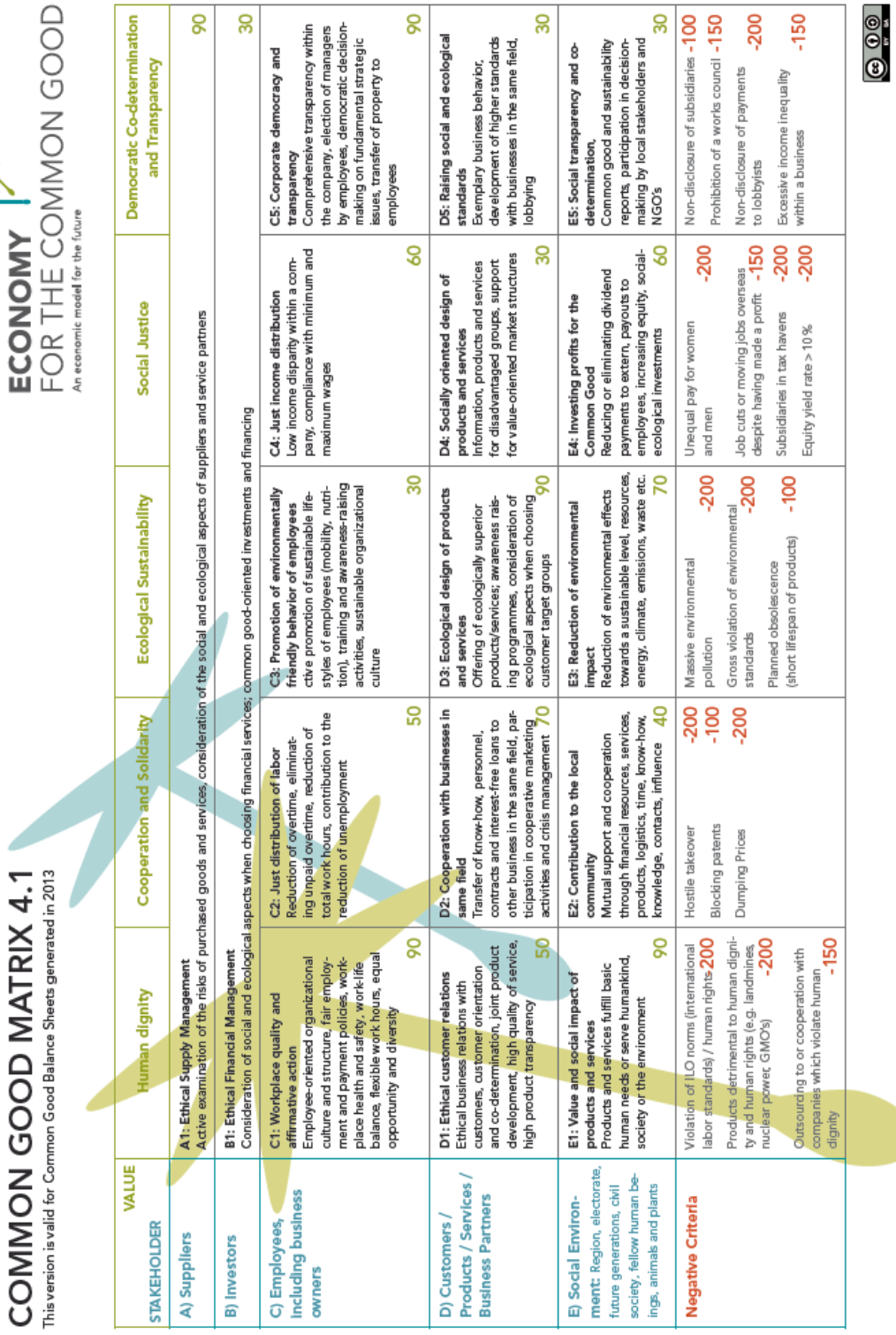


Figure 35. Matrice pour le bien commun, version 4.1. Source : (Economy for the common good, 2013)

3.1.2.5. Retour social sur investissement (SROI)

Le Retour Social sur Investissement (ou *Social Return on Investment,* SROI) peut être estimé comme une approche vers une valeur globale, mais cette méthodologie considère toujours le processus entrepreneurial comme une boîte noire. Elle mesure l'écart entre le capital que l'entreprise a investi (*input*) et les résultats (produits - *outputs*, changements sur les personnes - *outcomes* et changements nets liés à l'activité - *impact*). C'est une méthodologie qui emploie la monétarisation (des équivalences financières) pour rendre compte des produits (McGlashan, 2014) :

- Pour démontrer aux investisseurs et parties prenantes que l'organisation fait une différence et s'améliorer par l'identification des forces et faiblesses.
- Pour engager les parties prenantes clés dans le développement des activités.
- Pour valoriser les changements sociétaux et environnementaux (par exemple la réduction de la malaria) avec les résultats de l'activité (l'installation des moustiquaires, par exemple).

La méthodologie du SROI est une aide pour raconter l'histoire de l'entreprise ; elle accepte qu'il n'existe pas une seule manière de répondre aux questions de l'impact social (NEF, 2004). Il faut alors « mesurer ce qui reflète le mieux les intérêts de l'organisation et ses parties prenantes » en se posant quelques questions (NEF, 2004, p. 2.1) :

- Qui est intéressé par nos affaires et quels sont leurs objectifs ?
- Comment hiérarchiser les parties prenantes ? Nos objectifs sont-ils alignés ?
- Quel indicateur de résultats illustre le mieux la réalisation de nos objectifs ?
- Pouvons-nous mesurer le retour social dérivé de l'impact des activités ?

Après, il faudrait (NEF, 2004, p. 5.1) :

- Consulter les parties prenantes sur les priorités à atteindre (quand c'est possible et une fois qu'elles ont été identifiées et hiérarchisées) ;
- Mesurer le progrès des objectifs ;
- Comprendre ce qui permet d'avancer ou ce qui bloque pour affiner la stratégie ;
- Communiquer auprès des parties prenantes impliquées les réussites, les blocages et les plans d'actions.

La mesure se fait alors par des hypothèses plausibles co-construites entre les parties prenantes. Une fois les décisions prises, les résultats des mesures s'expriment en termes comptables par des équivalences financières établies préalablement entre tous les intéressés. Au final, le retour sur investissement sera un ratio entre la valeur créée divisée par le capital investi (The SROI Network, 2012).

Malgré tous les avantages et la popularité de la méthode, nous considérons qu'il s'agit d'un outil de pilotage et non de conception d'une nouvelle activité. En plus, « la monétarisation de l'économie n'est pas considérée comme un principe fondamental et lié à la nature humaine de l'économie, étant donné que l'économie humaine peut exister sans monnaie » (De Lastic, 2014, p. 20). Si la monnaie peut traduire d'une façon plus ou moins appropriée la valeur, elle ne doit jamais être la finalité, la mesure ultime, et moins encore la propre valeur.

3.1.3. Vers le partage d'une valeur globale en entrepreneuriat social

Nous savons déjà que, en tant qu'être social, un entrepreneur ou un dirigeant doit « communiquer et partager continuellement ses valeurs, ce qu'il est, ce qu'il fait, ce qu'il veut faire, sa vision, non seulement avec les salariés, mais aussi avec un grand nombre de personnes qui sont en relation avec l'entreprise » (Filion & Lima, 2011, p. 7). Nous savons aussi que la valeur d'un objet ne peut être ni définie, ni mesurée, ni partagée dans l'absolu. La valeur est « en relation avec des projets » (Fourez, 2009, p. 30) ; une carte, par exemple, n'est ni vraie, ni fausse, mais plus ou moins adéquate aux intérêts qui lui ont donné naissance, le projet qu'elle sert. Alors, le premier pas pour un partage adéquat de la valeur d'un projet entrepreneurial devrait être de partager l'intentionnalité et les valeurs qui fondent les choix de l'entrepreneur : « le partage d'une vision commune porte non seulement sur les objectifs et les moyens du projet mais également sur son périmètre » (Phanuel & Renault, 2015, p. 131).

Phanuel et Renault (2015) proposent de partager la vision d'un projet à travers une grille des actions incontournables, souhaitables, possibles, impossibles et non souhaitables pour mieux remarquer les convergences et divergences de la vision de chaque acteur, et ainsi donner au porteur du projet des éléments pour prendre des postures qui lui permettront d'amener le projet vers la voie la plus vertueuse. Cependant, grâce au travail de Jaouen et ses collègues (2006), nous savons que la confiance est une condition première et nécessaire pour le partage du projet. De leur côté, Filion et Lima (2011) affirment (dans leur travail avec les PME) qu'il

faut clarifier les valeurs, approfondir la connaissance du secteur, privilégier le respect aux personnes, et cultiver l'écoute pour réussir à partager la vision d'un projet. Seulement après, nous pourrons fédérer les acteurs vers l'excellence.

Pour Borello et ses collègues (2012, p. 113), le partage entre les valeurs économiques et sociales « autorise l'encadrement de la lucrativité, car il oriente mécaniquement les objectifs de l'entreprise vers des questions extra-financières, une fois que les objectifs financiers sont atteints ; ainsi qu'un partage entre les acteurs destinataires » de chaque valeur, grâce à la mesure et à la valorisation des résultats. Après, les décisions de valorisation, de conception et de réalisation de la valeur, nous le savons aussi, ne sont pas forcément rationnelles, mais elles impliquent forcément des émotions :

> « Une prise de décision est, en effet, neurologiquement parlant, très rapide, bien moins d'une seconde, lorsqu'il s'agit de réagir face à un danger immédiat, l'émotion est, alors, prédominante. Lorsque la décision s'établit comme un processus cognitif avec le temps pour la réflexion, dont la conséquence est un choix entre diverses alternatives, l'émotion, sans prévaloir, intervient. » (Van Hoorebeke, 2008, p. 34)

Au moment de partager la valeur créée, ou de créer de manière conjointe la valeur, il faut bien prendre en compte ces émotions qui influencent la perception et la prise de décisions des acteurs. En effet, nous entrons dans le champ de l'interactionnisme symbolique où « le sens des phénomènes résulte d'interprétations faites par les acteurs en situation. Ces interprétations tiennent à des cadres interprétatifs qui dérivent des interactions entre acteurs (interactions symboliques verbales et non verbales) » (Vinck, 2009, p. 52) et qui, par la suite, nous permettront d'interpréter et de construire, dans notre cas, la globalité de la valeur.

3.2. Cadre théorique pour aborder la perception des acteurs sur la globalité de la valeur dans l'entrepreneuriat social

Angel (1998) a démontré que le problème de la mesure de la valeur est de déterminer une proportionnalité entre deux objets hétérogènes selon leur utilité, leur rareté ou leur désirabilité, pour pouvoir les comparer à un élément homogène comme la monnaie. Dans un projet entrepreneurial, la valeur occupe plusieurs niveaux ou stades. D'abord, nous avons la valeur économique des produits offerts. Ensuite, nous devons contempler la valeur sociale des relations tissées autour des produits et du projet, pour enfin juger la valeur éthique des décisions prises au cours de l'action.

Pour aborder la cohérence du projet autour d'un produit mis sur le marché, l'organisation elle-même, et son environnement, nous devons être créatifs. Nous voulons alors construire une matrice qui nous permettrait ensuite de dessiner un continuum entre la non-prise en considération des différentes valeurs jusqu'à une attitude proactive et d'amélioration continue, en passant par la réactivité par rapport aux exigences imposées par le marché. En effet, il y a différentes raisons pour lesquelles une entreprise voudrait intégrer une politique durable (Leroux & Van Hoorebeke, 2011) : soit par choix (elles veulent/croient), soit par nécessité (le marché, la chaîne ou la loi l'exige), soit par mimétisme (par mode). Pour connaître la raison qui motive le choix, il faut être attentif, car l'intentionnalité est seulement visible pendant la prise de décisions[65].

Dans cette section, nous allons proposer une série de critères qui seront utilisés pour le dessein de nos outils de traitement de la perception de la valeur. Nous commencerons par la partie la plus cachée de l'entreprise (l'éthique) puis nous aborderons à la fin les aspects matériels (l'économie). En pratique, la perception et l'analyse de toutes les dimensions de la valeur sont plutôt mélangées et ne suivent pas forcément un ordre causal. En même temps, comme il s'agit d'un système complexe, nous considérons que les valeurs suivent aussi les principes de récursivité, de dialogique et d'hologrammatique (cf. Chapitre 4).

3.2.1. Critères de lecture de la valeur éthique

Nous considérons que le plan éthique est au cœur de la stratégie d'entreprise car il est sous-jacent à toutes les décisions : « il importe qu'il [l'entrepreneur] puisse présenter une toile de fond de ce qui est pertinent pour lui : ses valeurs éthiques, sa façon de voir les relations entre les personnes » (Filion & Lima, 2011, p. 9). Pour nous approcher de la notion de valeur éthique, nous avons fait appel à la responsabilité sociétale des entreprises qui renvoie au fait que les décisions d'achat et de vente dans la chaîne de valeur sont harmonieuses avec la durabilité, c'est-à-dire, qu'elles doivent respecter l'homme et la nature. Puis, nous avons voulu évaluer les spécificités de l'entrepreneuriat social en matière de gouvernance, mission sociale et lucrativité limitée. Du fait que le discours politique de notre modèle de valeur permettra ou non le développement durable (Lapointe & Gendron, 2004), nous allons inclure

[65] Dans cette thèse, nous avons pu observer seulement l'intentionnalité de l'entrepreneur pour certaines décisions. Nous avons eu accès à des discours auto narratifs qui essaient de reconstruire la genèse du projet, mais nous connaissons les limites d'accession à la connaissance par ces discours et que nous développerons par la suite.

des composants de l'image du monde qu'un porteur peut avoir, la représentation du contexte où il développera ses activités.

Bien que nous ne puissions pas expliciter une grille de lecture universelle, unique ou infaillible, nous proposons des critères inspirés de la théorie développée dans les deux premiers chapitres, et qui répondent à notre problématique de définir, mesurer et partager la valeur globale dans des projets à but social et solidaire. L'idéal pour une grille de lecture serait que toutes les parties prenantes se réunissent en assemblée et prennent les décisions par consensus[66]. Néanmoins, comme il n'existe pas de situation idéale dans laquelle on pourrait tous se retrouver autour de valeurs et de présupposés partagés, il faut laisser la place à un débat politique où la question serait : « quels sont les compromis que nous trouvons acceptables ? » (Fourez, 2009, p. 141).

Dans notre cas, nous avons choisi de percevoir la valeur éthique d'un projet selon trois critères avec trois sous-critères plus spécifiques :

- Cohérence du projet :
  - Choix des fournisseurs
  - Choix des procédés de transformation et de distribution
  - Choix des partenaires
- Spécificités de l'entrepreneuriat social :
  - Mission sociale et charte des valeurs
  - Transformation culturelle souhaitée
  - Gouvernance participative
- Finances et gestion des ressources
  - Lucrativité limitée
  - Transparence et traçabilité
  - Zéro déchets et matériaux éco responsables

Nous rappelons qu'il s'agit d'une suggestion d'indicateurs qui devront se construire et se reconstruire avec les parties prenantes du projet. Si un client ou un fournisseur pourra difficilement évaluer un autre aspect que la cohérence du projet (la partie visible), les autres indicateurs pourront servir à l'entrepreneur, aux accompagnateurs et aux organismes de

[66] Le consensus est employé, par exemple, pour construire la matrice pour le bien commun (*Common good balance sheet*) vu dans la section précédente. Nous pourrions envisager aussi une décision collective par concession ou une autre manière qui permet à tous les participants d'exprimer ses besoins et sa volonté.

soutien pour argumenter la valeur du projet et la transformation qu'il souhaite faire. À ce stade, il faudrait se rappeler qu'il y a deux types de changements, selon Watzlawick et ses collègues (1974) :

- Soit il s'agit d'un changement pour préserver l'équilibre du système (Type 1)
- Soit il s'agit d'un changement qui modifie tout le système (Type 2)

Brièvement, le changement de type 1 permettrait la considération d'un simple ajustement. Nous pourrions, par exemple, considérer l'entrepreneuriat social et sa mission comme un remède provisoire à la crise actuelle. Ainsi, il y a du sens à ouvrir le marché à un échange de taux d'émission de gaz à effet de serre, ou la création de nouvelles activités pour soulager les impacts non désirables. Le changement de type 1 permet de garder les bénéfices d'un système que nous connaissons et maîtrisons, « sans compromettre » le futur. En somme, c'est rapide et ce n'est pas cher, du moins en apparence.

La deuxième option (le changement de type 2) consiste à questionner tout, à repenser nos paradigmes, le métamodèle, les racines et les axiomes du développement que nous poursuivons. Dans notre cas, cela implique de redéfinir les lois et les réglementations, repenser nos rapports économiques et sociaux sous une éthique différente. A ce moment où nous vivons dans la construction de la science (cf. Chapitre 4), nous savons que le modèle macroéconomique en place est une possibilité entre une infinité de possibilités (qu'on voit déjà dans l'application du capitalisme dans différents pays). Alors, nous nous demandons s'il y a un modèle de valeur qui puisse répondre aux restrictions écologiques, sociales et productives de notre temps (Schmitt, Ndjambou, et al., 2014)

Nous avons exploré le développement durable comme modèle de valeur. Pour qu'il soit vraiment efficace il faut le concevoir comme un changement de type 2 (Schmitt, Ndjambou, et al., 2014), c'est-à-dire : le penser au-delà de la mode, plus qu'une simple dimension stratégique à côté d'autres telles que l'internationalisation, la relocalisation des usines ou l'innovation (Martinet & Reynaud, 2004). Il ne faut pas non plus laisser la recherche et la pratique se concentrer sur un pilier du développement ou faire une simple adhésion des dimensions sans questionner les fondements du modèle (Bellini, 2003; Berger-Douce, 2006; Labelle, 2008; Paradas, 2006). Finalement, dans la lecture de la valeur éthique, un point d'importance sera de vérifier la cohérence interne et externe de l'organisation selon les valeurs qu'elle veut mettre en place et les actions qu'elle envisage.

3.2.2. Critères de lecture de la valeur sociale

Avec la valeur éthique, nous avons abordé le niveau stratégique de l'entreprise. À travers la valeur sociale, nous voudrions évoquer la santé des relations humaines qui se tissent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Pour cela, nous avons fait un condensé des dimensions proposées par les méthodologies traitées dans la section antérieure et avons décidé d'observer la valeur sociale sous trois angles :

- Emploi :
  - Engagement local
  - Équité et qualité d'emploi
  - Offre d'opportunités de progrès
- Parties prenantes :
  - Qualité des relations avec fournisseurs
  - Qualité des relations avec clients et investisseurs
  - Qualité des relations avec la communauté ou l'écosystème
- Contribution aux besoins sociaux
  - Impact sur les besoins de base
  - Impact sur l'éducation et la santé
  - Impact sur la culture

Bien évidemment, les décisions sociales doivent être cohérentes avec la charte des valeurs de l'entreprise, la mission déclarée, etc. Il appartiendra aux parties prenantes de chaque projet de choisir quoi mesurer et comment le mesurer.

3.2.3. Critères de lecture de la valeur économique

Pour lire la valeur économique dans l'entrepreneuriat social, nous avons assumé le fait qu'elle est liée aux moyens employés pour arriver à créer plus de valeur sociale, ce qui permettra la pleine réalisation des valeurs éthiques. Nous avons donc opté pour trois aspects :

- Logistique
  - Achats et distribution
  - Production ou transformation
  - Service client et logistique inverse
- Évaluation économique

    - Marque et autres intangibles / Part du marché
    - Mix marketing (Place, produit, prix, promotion)
    - Avantage concurrentiel et stratégie partenariale
- Évaluation financière
    - Valeur dans le marché
    - Relations entre actifs et passifs
    - Résultats de l'exercice fiscal

À la fin, la forme de coupe de la valeur que nous avons choisie correspond à notre désir de mettre l'accent sur les dimensions de la valeur, et démontrer que les valeurs économiques, sociales et éthiques doivent se conjuguer pour avancer vers un développement durable, voir avancer vers une transition écologique avec les entreprises et organisations nécessaires pour y arriver.

Conclusion du chapitre 3

L'objectif de ce chapitre a été d'explorer les convergences et les limites des modèles de la valeur décrites dans le chapitre 2, sous le champ disciplinaire délimité dans le chapitre 1. Nous avons ainsi vu les possibilités que les modèles étudiés offrent pour donner réponse à notre problématique de définir, mesurer et partager la valeur d'un projet entrepreneurial à but social et solidaire.

Nous n'avons pas trouvé de réponses universelles, mais nous avons confirmé plutôt que notre problématique naît de la complexité des différentes perceptions de la valeur, des différentes parties prenantes, des différents contextes, selon des projets particuliers. Toutefois, nous avons réussi à proposer une liste de critères qui devront nous permettre d'aborder la valeur éthique, sociale et économique de notre cas d'étude.

Notre sélection de critères a été inspirée par des méthodologies qui mélangent au moins les valeurs économique et sociale : les indicateurs de développement durable régional (Pellaud, 2000), la matrice pour le bien commun (Association for the Promotion of the Economy for the Common Good, 2016) et le SROI (Cabinet Office, 2009; NEF, 2004; The SROI Network, 2012), par exemple. Bien sûr, notre proposition ne reste qu'une possibilité parmi d'autres.

Particulièrement, nous avons considéré une approche qualitative pour la mesure et le partage de la valeur. À la fin, c'est l'interaction entre humains et non-humains qui va construire du

sens, donner de la cohérence et de la robustesse au scénario de construction de valeur envisagé par l'entrepreneur. En ce sens, ce qui nous semble le plus important dans la sélection de critères est, justement, le partage de l'intentionnalité du projet pour faire participer, le plus tôt possible, les parties prenantes à la définition et la mesure de la valeur.

Conclusion de la première partie

Les trois chapitres de cette première partie ont cherché à démontrer la vision dichotomique que les modèles mobilisés en entrepreneuriat social ont de la valeur économique et sociale. Nous avons compliqué encore la tâche en rajoutant la dimension éthique de la valeur. En effet, pour nous confronter au problème de la manière dont la littérature décrit les modèles de la valeur en entrepreneuriat social, nous avons développé trois questions, une pour chaque chapitre.

Sur le champ de l'entrepreneuriat social, nous avons trouvé que les théories entrepreneuriales répondent aussi à la manière dont les initiatives à but social et solidaire se développent. Cependant, par la triple rupture que nous avons explorée, l'entrepreneuriat social peut compter sur quelques particularités :

- Un réajustement des fins et des moyens : désormais, les fruits de l'activité productive ne sont plus distribués entre les actionnaires mais servent une mission d'amélioration des conditions socio-environnementales d'un secteur de la population, généralement en difficulté ;
- Une volonté de gouvernance démocratique et de lucrativité limitée : l'entreprise sociale se veut être un laboratoire pour tester la prise de décisions collective et la réduction des inégalités sur le revenu ;
- Un engagement politique vers un autre monde : l'entrepreneuriat social cherche à transformer les industries. Il touche peut-être la conscience que les entrepreneurs et les sympathisants ont de la crise multidimensionnelle.

Sur les modèles de la valeur mobilisés en entrepreneuriat social, nous concluons deux choses :

- Ils considèrent tous l'attribut artificiel de la valeur : modèles économiques, sociaux et éthiques considèrent en effet la valeur comme une construction sociale, une notion qui naît de l'interaction entre différents acteurs. Cela signifie que la valeur n'existe pas dans l'absolu, et par conséquent, nulle définition universelle n'est possible ;

- Ils utilisent des concepts médiateurs : le prix (pour la valeur économique), le bien-être (pour la valeur sociale), ou la cohérence perçue (pour la valeur éthique) sont des notions qui nous permettent d'approcher une construction sociale de la valeur que chaque personne donne à un objet ou une activité.

Sur les possibilités de dialogue entre les modèles de la valeur en entrepreneuriat social, nous tirons quelques leçons :

- La définition d'une valeur globale d'un projet d'entrepreneuriat social aurait besoin de la participation des parties prenantes ;
- La mesure d'une valeur globale aurait besoin d'élargir les concepts médiateurs pour répondre à la globalité des fonctions et finalités de l'entreprise ;
- Le partage d'une valeur globale se ferait dans le sens des choix et des actions qui ont eu lieu, selon un projet d'entreprise et de société souhaité par toutes les parties prenantes ;
- Les critères de lecture de la valeur globale ne sont pas universels mais contingents ; chaque projet devra prendre soin d'adapter sa grille par rapport à toutes ses parties prenantes, même celles qui n'ont pas assez de voix au sein de l'entreprise.

Nous allons par la suite confronter ce que les modèles théoriques de la valeur dans l'entrepreneuriat social ont établi avec la pratique d'un entrepreneur. Nous reviendrons vers la théorie lors de la troisième partie quand nous proposerons un modèle pour aborder la globalité de la valeur.

PARTIE II.

MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE RECHERCHE INTERVENTION POUR COMPRENDRE LA CRÉATION DE VALEUR EN ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Introduction à la deuxième partie

Cette deuxième partie répond à la question suivante : Comment les acteurs de l'entrepreneuriat social construisent-ils la valeur ? Dans la première partie, nous avons cherché à comprendre ce que la théorie a structuré autour des divers modèles de la valeur. Nous avons eu une première vision des méthodologies utilisées sur le terrain pour mesurer la valeur créée par les entreprises sociales. Cependant, pour mieux répondre à notre problématique de comprendre la création de valeur dans l'entrepreneuriat social, nous devons nous approcher du terrain. Mais comment s'en approcher ? Comment pouvons-nous accéder aux pratiques de l'entrepreneuriat social ? Voilà la question à laquelle le chapitre quatre cherche à répondre. Nous justifions alors notre choix d'une recherche intervention. Puis, au chapitre cinq, nous décrivons les démarches qu'un entrepreneur social a mises en place un pour créer de la valeur. Ensuite, comme la création de valeur n'est pas un événement isolé, dans le chapitre six, nous étudions l'écosystème de l'entrepreneur et son rôle dans la construction de la valeur. Un aperçu général de cette partie et ses chapitres se trouvent dans la figure suivante (Figure 36).

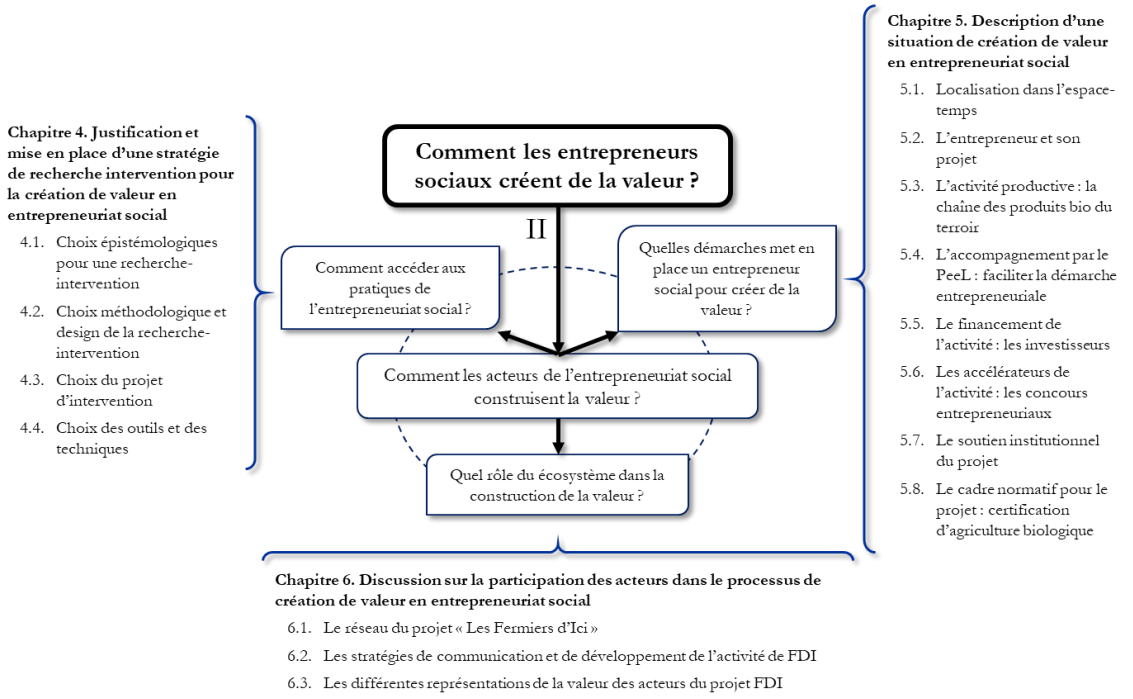


Figure 36. Introduction à la deuxième partie

En somme, nous avons articulé les questions et l'argumentation de chapitres dans un triple objectif :

- Décrire la démarche que nous avons entreprise pour suivre les acteurs, récupérer sa perception de la réalité et construire nos modèles ;
- Décrire le cas d'étude : l'entrepreneur, son organisation et ses parties prenantes ;
- Décrire les différentes représentations et perceptions que chaque partie prenante porte sur le projet que nous avons étudié.

Au quatrième chapitre, nous avons justifié les choix que nous avons faits en amont pour cette recherche. D'abord, au niveau épistémologique, nous avons développé ce que la dynamique des organisations (Morua, 2013) nous apprend sur la complexité (Donnadieu & Karsky, 2002; Fortin, 2001; Morin, 2005, 2008) et donc sur l'ouverture, la récursivité, l'ordre, le désordre et l'auto-organisation d'un système comme l'entreprise sociale. Puis nous développons notre choix pour un paradigme constructiviste (Le Moigne, 2012) dont la connaissance n'est possible que par notre expérience du réel (Avenier & Schmitt, 2010). Ceci nous a ouvert la possibilité de méthodes de recherche par la participation dans l'organisation, sans peur de la part de subjectivité. Notre choix s'est porté sur la recherche intervention (David, 2000; Henriot, 2014; Savall & Zardet, 2004) parce qu'elle nous permet de travailler avec l'entrepreneur et observer ainsi le déroulement de l'action. Pour enrichir notre recherche, nous avons emprunté quelques éléments à la sociologie de la traduction (Akrich et al., 2006) telles que la notion de symétrie entre humains et non-humains, d'acteur-réseau (Latour, 2005), et la méthode ethnographique (Vinck, 2003) de faire avec les acteurs. Nous avons aussi fait appel à l'analyse de contenu de discours (Cole & Knowles, 2001). Après, nous avons justifié le choix d'un seul cas d'étude en raison de la méthode longitudinale que nous voulions appliquer. Notre projet a été plus de trouver des différences entre la théorie et la pratique que de générer une nouvelle théorie. À la fin du chapitre, nous avons décrit quelques techniques et outils qui nous ont servi pour notre intervention, notamment l'outil IDéO © (Schmitt, 2012b).

Au cinquième chapitre, nous avons décrit la situation entrepreneuriale qui nous a servi d'étude de cas. Il s'agit d'un projet de valorisation des produits bio et locaux grâce à la vente de burgers faits maison et à un service de traiteur. Nous avons localisé le projet dans l'espace : les lieux de production, de vente et d'approvisionnement ont été schématisés. Ensuite, nous avons décrit la genèse du projet : comment l'idée est venue à l'esprit de l'entrepreneur et

quelles ont été les premières démarches. Puis, nous avons présenté les fournisseurs, les accompagnateurs, les financeurs et d'autres acteurs qui, d'une manière ou d'une autre, ont été impliqués dans la première phase de conception et de mise en marche du projet « Les Fermiers d'Ici » (FDI).

Au sixième chapitre, nous avons discuté de la participation des parties prenantes dans la construction de la valeur du projet porté par Franck Magot (FM). Nous avons décrit les stratégies de communication employées pendant la conception du projet et les premiers mois d'activité. Après, nous avons présenté le résultat de notre intervention : nous avons structuré les représentations obtenues du porteur du projet, des parties prenantes (neuf entretiens en plus des analyses secondaires), et aussi du propre chercheur.

Le fait que les acteurs ne séparent pas les mécanismes de création de valeur économique, de valeur sociale et de valeur éthique nous dicte le besoin d'un autre cadre de compréhension et d'accompagnement de la construction d'une valeur globale en entrepreneuriat social.

Chapitre 4.
Justification et mise en place d'une stratégie de recherche intervention pour la création de valeur en entrepreneuriat social

« La conception que tout individu a du monde est et reste toujours une construction de son esprit, et on ne peut jamais prouver qu'elle ait une quelconque autre existence »

Erwin Schrödinger dans 'L'esprit et la Matière', cité par
Watzlawick, P. « L'invention de la réalité », 1988, Paris : Éditions du Seuil.

Introduction au chapitre 4

Tout choix est risqué. Tout choix implique un engagement (Fourez, 2009, p. 147). Au niveau de la recherche, particulièrement dans le domaine de l'artificiel (Simon, 1996), il faut clarifier les choix méthodologiques et épistémologiques que nous faisons. En Sciences de Gestion, il est demandé de clarifier l'ambition du projet de recherche et la méthodologie à suivre. Par ces déclarations, nous pouvons distinguer des méthodes pour organiser et concevoir la recherche (positionnement épistémologique) et des méthodes pour produire des connaissances (collecte et traitement des données) (Savall & Zardet, 2004, p. 69).

Lié à l'ambition de la recherche définie lors de l'introduction, l'objectif de ce chapitre est de décrire la démarche entreprise pour suivre les acteurs, récupérer leur perception de la réalité et construire nos modèles. En d'autres mots, dans ce chapitre, nous exposons nos *a priori*, nos axiomes, les principes choisis pour notre objet d'étude, l'interaction avec nos sujets de recherche et le traitement de nos données. Ainsi, nous espérons clarifier la manière dont nous avons construit notre connaissance et donner des repères pour lui confier une valeur (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 8).

Nous avons structuré notre justification en quatre niveaux : nous commençons par une humble réflexion épistémologique ; nous explicitons notre choix méthodologique pour la recherche intervention ; nous justifions le choix d'un seul cas d'intervention ; nous décrivons les techniques et les outils employés aux différents stades.

4.1. Choix épistémologiques pour une recherche-intervention

Pour commencer, nous nous approprions de la proposition de Savall et Zardet (2004, p. 45) sur le devoir scientifique que chaque discipline a de questionner ses fondements. Les sciences de gestion, nées au cours du XXe siècle, ont encore du mal à se positionner et à s'enraciner dans une tradition scientifique, d'autant plus que la physique quantique, la biologie moléculaire et l'informatique sont en train de bouleverser les paradigmes fondateurs de notre société (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 3).

Toutefois, nous pouvons être sûrs que la gestion est une science de l'artificiel (Simon, 1996). Dans le grand panorama scientifique, la gestion s'inscrit légitimement dans les sciences sociales (David, Hatchuel, & Laufer, 2012, p. 14). Selon Piaget (1970, 1981, cité par Savall & Zardet, 2004, p. 47), les sciences humaines et sociales ont leurs propres problèmes épistémologiques liés tant à la discipline qu'au chercheur lui-même. Le chercheur « en tant que sujet humain est une source de connaissances, et constitue le point de départ de toutes les connaissances » (p. 47). Pour tirer profit de ces connaissances, tout chercheur réflexif doit se questionner de façon « permanente et critique sur la genèse de savoirs, sur les méthodes qui conduisent à leur production, sur les formes diverses qu'ils revêtent, sur les critères qui permettent de les considérer comme 'valables' et ce, dans leur inévitable historicité » (Martinet, 2013).

Ainsi, la réflexion épistémologique permet de se rendre compte des limites et des ambiguïtés de la propre démarche de recherche, car « le regard épistémologique met en évidence des présupposés de base » (Fourez, 2009, p. 140). Cette réflexion est nécessaire pour expliciter les paradigmes mobilisés, et ainsi « apprécier ou améliorer la qualité scientifique d'une recherche » (Savall & Zardet, 2004, p. 54).

Pour cette thèse, nous adhérons à la manière dont Fourez (2009) décrit tout processus de réflexion épistémologique à travers une vision constructiviste : « connaître est une opération

humaine qui construit […]. Elle ouvre des perspectives mais en ferme d'autres » (2009, p. 152). En adoptant la connaissance en tant que construction, nous nous inscrivons dans une révolution épistémologique propre à notre temps :

> « Cette révolution épistémologique a commencé autour des années trente dans divers domaines du savoir (de la philosophie à la physique quantique et à la biologie). Les travaux de l'école de Frankfurt et ladite Théorie Critique, la notion de paradigme, la méfiance de la méthode (Kuhn, Feyerabend), [et] les études ethnométhodologies du laboratoire (Latour), ont transformé l'image du savoir scientifique pour la placer comme produit d'une communauté particulière, à l'intérieur d'un tourbillon d'intérêts et interrelations qui sont faits dans un laboratoire. […] Ce qu'on acceptait en tant que « vérité » (notion dérivée du discours scientifique) est aujourd'hui regardé sous les verres des échanges qui la produisent et non comme une notion transcendantale libre d'impuretés » (Jubés, Laso, & Ponce, 2000)[67].

Nous allons donc développer la justification de deux choix qui ont fondé nos réflexions et notre manière de regarder, étudier et accompagner la création de valeur dans l'entrepreneuriat social : le premier est celui d'une vision dynamique et donc complexe des organisations (Morua & Marin, 2016) ; le second est celui du paradigme constructiviste (Le Moigne, 2012).

4.1.1. Le choix d'une perception dynamique et complexe des organisations[68]

Pour connaître un objet, les individus créent des représentations de son comportement et, par l'interaction qu'ils ont avec l'objet ou par comparaison avec leurs expériences passés, ils créent des hypothèses qui leur permettent de conduire leurs actions ou d'anticiper un comportement (Le Moigne, 2012). Lorsqu'un objet et un sujet ne peuvent pas être séparés (Morin, 2005), le résultat de cette interaction créera de nouvelles hypothèses ; il sera la matière des nouvelles représentations et des nouvelles actions, de façon récursive (Figure 37).

[67] Citation originale : "Esta revolución epistemológica se inicia aproximadamente en los años treinta desde diversos dominios del saber (de la filosofía a la física cuántica y la biología). Los trabajos de la escuela de Frankfurt y la llamada Teoría Crítica, la noción de paradigma, la desconfianza del método (Kuhn, Feyerabend), los estudios etnometodológicos del laboratorio (Latour) transformaron la imagen del saber científico en el producto de una comunidad particular, inmerso en el torbellino de intereses e interrelaciones que se dan en un laboratorio. […] Lo que aceptábamos como «verdad» (noción derivada del discurso científico) se mira ahora bajo los cristales de los intercambios sociales que la producen y no como una noción trascendental libre de impurezas" (Jubés, Laso, & Ponce, 2000)

[68] Une argumentation plus développée sur le changement de vision statique à une vision dynamique des organisations peut être trouvé dans Morua et Marin (2016).

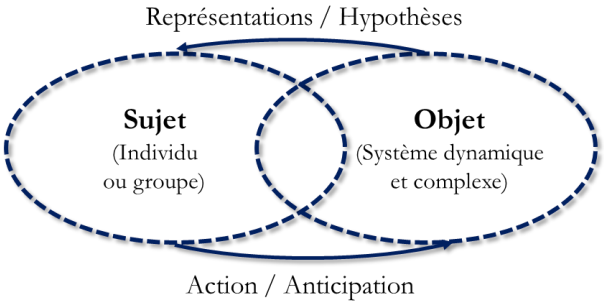


Figure 37. Relation entre un sujet et un objet en construction. Source: (Morua, Marín, & Schmitt, 2014).

Les chercheurs en gestion, pour s'approcher des organisations, ont adopté divers modèles et ont construit diverses représentations. L'une d'entre elles voit l'entreprise comme un système de flux physiques (personnes, argent, équipement, machines, énergie, matière première, produits, déchets, pollution) et d'information (technique, financière, commerciale) (Morgan, 1999). Ceci est représentatif de la perception de la dynamique des organisations. Elle est une représentation plus adéquate que nombre de représentations statiques qui pourraient exister ; elle nous a fait passer d'une vision statique à une vision dynamique des organisations (Tableau 7).

	Vision statique	**Vision dynamique**
Système	Simple (Au pire, compliqué)	Complexe
Analogie physique	Corps solide (Analyse des forces)	Fluides (Compréhension des flux)
Nature	Fermé	Ouvert
Causalité	Linéaire (stabilité, rigidité, solidité…)	Circulaire (équilibre dynamique, renouvellement…)
Comportement	• Prévisible • Reproductible • Réversible	• Imprévisible • Unique • Irréversible
Exemple	Crystal	Cellule

Tableau 7. Une vision statique contre une vision dynamique des systèmes. Modifié de Donnadieu & Karsky (2002, p. 44)

À cette vision dynamique est venue s'ajouter la compréhension de la complexité humaine, une notion polysémique (Girin, 2012). Morin (2005) rappelle que le mot latin complexus, racine du mot « complexité », qualifie ce qui est tissé ensemble. Pour pouvoir agir dans cette

complexité, Morua (2013) fait allusion au besoin de déclarer la dynamique présente dans les organisations. Dynamique et complexité sont deux statuts subjectifs liés à la perception ou à la sensibilité de chaque individu, d'une manière consciente ou pas. Avenier (1999) explique que la complexité des systèmes socio-économiques peut avoir diverses origines : (a) la liberté d'entreprendre des acteurs, recensée par Raux (1996, cité par l'auteure) ; ou bien, (b) l'accélération des interconnexions entre acteurs grâce aux réseaux informatiques ; (c) l'augmentation des connaissances. La croissante interconnexion des objets matériels et immatériels, ainsi que la volatilité des situations, demande aux acteurs de se décider chaque fois plus vite pour éviter d'affronter des changements brusques dans un contexte qui peut être compris comme origine et résultat de l'action des acteurs (Avenier, 1999).

La complexité est subjectivement déclarée face à un système ou à un problème que les individus ne sont pas capables de maîtriser ou contrôler à cause de certaines caractéristiques (Genelot, 2001) :

- Leur ouverture : une dynamique extérieure et intérieure qui fait augmenter les interactions en augmentant sa complexité (Donnadieu & Karsky, 2002).
- Leur variété : des éléments hétérogènes (des composants du système et des composants d'autres systèmes) avec multitude d'états (parfois imprévisibles) résultant d'une infinité de possibilités (Isik, 2010).
- Leur récursivité : un phénomène producteur se transforme en produit et vice-versa (Genelot, 2001), créant un effet « de boucle génératrice dans laquelle les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et la cause de ce qui les produit » (Banywesize, 2007, p. 37).
- Leur transition entre l'ordre, le désordre et l'organisation : Morin (2008) développe ces « états trinitaires » de la nature ; il explique comment les systèmes passent de l'ordre et la mort vers un désordre vivant, et comment l'(auto-éco-)organisation lutte pour garder la cohérence du système contre l'entropie.

Ainsi, nous pouvons observer que la complexification d'un système est étroitement liée à sa dynamique qui va au-delà d'une simple consommation d'énergie transformée en mouvement pour incorporer des aléas qui s'ajoutent à l'intérieur et à l'extérieur du système (Morua, 2014; Morua & Schmitt, 2012b). Encore, le système évolue et ses acteurs aussi (Donnadieu & Karsky, 2002; Morin, 2008; Prigogine, 1993). Communications, mouvements, changements, création et recomposition de réseaux, consommation d'énergie et dégradation ouvrent la

boîte noire d'un système conventionnel pour donner la possibilité au système de changer et d'être changé par des attracteurs, sous certaines contraintes qu'on pourrait qualifier de limiteurs (Morua, 2013).

Quant aux attracteurs, il s'agit des représentations du comportement qui sont plus qu'une simple cible qui oriente ou régule le système (Dolan, García, Diegoli, & Auerbach, 2000). Ils définissent, orientent, et pilotent les flux physiques et immatériels ; ils donnent une stabilité temporelle au système et permettent sa reproduction (Nieto de Alba, 1998). Ils naissent au moment de la structuration ou la restructuration du système, évoluent avec lui en participant et souffrant le cycle d'ordre-désordre-organisation (Morin, 2008). Les attracteurs et limiteurs délimitent une aire où le système va se trouver à un moment donné, ce qui représente aussi « un ensemble de valeurs acceptées et intégrées par le système » (Dolan et al., 2000). Nous trouvons trois types d'attracteurs (Morua & Marin, 2016) :

1) Attracteur ponctuel (*point attractor*) : élément clé, ou idée, autour duquel les autres gravitent en donnant forme au système (Rojot, 2005). Cet attracteur peut émerger ou disparaître à tout moment. Un exemple de ce type d'attracteur est le *leadership*. Il faut savoir que plusieurs attracteurs ponctuels peuvent faire diverger ou converger le système, coexister ou entrer au conflit, en même temps (Walliser, 1977, p. 85). Il est même possible qu'un attracteur ait différentes fonctions favorisant l'entropie (Morua, 2013).
2) Attracteur saisonnier (*periodic attractor*) : élément, idée ou activité qui fait bouger l'organisation autour des modèles de comportement qui se répètent dans le temps et qui font revenir le système à un même point de départ (Rojot, 2005). Évidemment, ces types d'attracteurs souffrent aussi de la dynamique du reste du système, peuvent changer et évoluer ; ils peuvent même être désignés de façon arbitraire (Morgan, 1999). Par exemple, les systèmes de contrôle ou les procédures jouent parfois le rôle d'attracteurs saisonniers.
3) Attracteur étrange ou aléatoire (*strange attractor*) : acteur – humain ou non – qui émerge sans le vouloir, par effet du hasard (Rojot, 2005), fruit de la nature chaotique des systèmes complexes (soit par l'hétérogénéité de leurs éléments, leur variabilité, leur dégradation, leur changement, etc.). Cela entraîne parfois des éléments (repellers) qui peuvent disperser le système (Prigogine, 1993). Leur comportement est aléatoire et donc ne peut pas être prédit avec certitude (Dolan et al., 2000, p. 4). Sur le marché, une bulle peut être un exemple d'attracteur étrange.

En interaction avec ces attracteurs, il y a des contraintes, des limiteurs devant être identifiés et déclarés par l'individu qui cherche à connaître les phénomènes dynamiques (Morua & Schmitt, 2012a). Cependant, cette déclaration dépendra des capacités cognitives de chaque personne et de la disponibilité de l'information. Toutefois, nous pouvons grouper les restrictions d'une organisation en trois blocs (Morua & Marin, 2016) :

1. Restrictions par la capacité (*constraints*) : acteurs ou components qui ne permettent pas à d'autres de faire pleinement quelque chose. Pour une entreprise, ceux-ci prennent des formes variées, telles que la taille du marché, l'accès à des réseaux, les lois, les régulations ou les spécifications propres à l'activité (Perrot, 2012). À l'intérieur de l'organisation, les interactions entre acteurs, le vieillissement, les intérêts ou les désirs des individus, la rareté des ressources ou la capacité des machines et des personnes sont des facteurs qui peuvent donner naissance à des restrictions de ce type.
2. Restrictions par l'incertitude des conditions futures (*uncertainty*) : restrictions liées à notre difficulté pour connaître et prédire les conditions et les actions futures d'un système complexe (Fortin, 2001, p. 150). Face au manque d'information complète sur l'évolution des conditions des acteurs du système ou leur environnement, les individus d'une organisation peuvent éprouver des doutes, un manque de confiance ou d'expérience (Louche, 2007; Morua, 2013). Plus un système est complexe, moins la vision des situations futures est claire ; plus les attracteurs et les interruptions sont nombreux, plus le futur devient « complexe et obscur » (Rojot, 2005, p. 163). Face à l'incertitude, Morin (2005) invite à la reconnaître, à dialoguer avec elle et à faire une stratégie. L'incertitude donne place au risque et à l'opportunité, les deux à la fois, mais cela dépendra de la perception et des capacités cognitives des individus pour obtenir et traiter l'information (Morgan, 1999; Simon, 1972).
3. Restrictions par le déroulement de l'activité (*variability*) : les acteurs hétérogènes d'un système ont une multitude d'états possibles. Ils suivent des comportements différents : parfois aléatoires, parfois déterminés ; continus ou discrets ; liés à des émotions ou dépendants d'autres comportements. Alors, des interruptions de la dynamique normale du système sont inévitables. Plus l'hétérogénéité, l'enchaînement et le spectre des comportements sont vastes, plus la variabilité, la covariance, et le risque des interruptions le sont aussi.

Pour interagir avec une organisation dynamique et complexe, un individu doit faire appel à une pensée complexe qui lui permettra d'employer tous les outils à sa disposition (modèles statistiques, méthodologies heuristiques, *mapping*, etc.) pour se représenter et anticiper l'évolution et la dégradation des attracteurs et des restrictions qui émergent au sein de l'organisation. Seulement ainsi, il pourra connaître comment ces éléments dirigent, limitent, dévient, donnent force ou affaiblissent sa dynamique interne et son interaction avec le contexte, pour piloter ses actions (Figure 38).

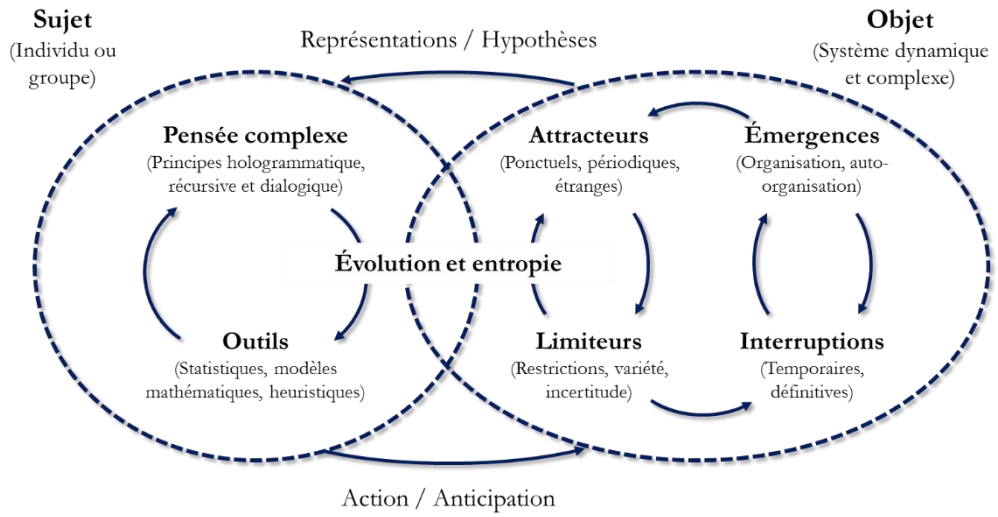


Figure 38. Sujet et objet en interaction dynamique et complexe. Source : (Morua & Marin, 2016)

Pour sa part, la pensée complexe élabore, organise et développe des modélisations d'un système par le dialogue entre éléments parfois complémentaires, parfois antagonistes (comme explicité par Dortier, 2003), et en considérant les effets de leur dynamique que nous avons déjà mentionnés (Morin, 2005) :

- La récursivité entre produit – producteur ;
- L'émergence, l'organisation et l'auto-organisation des éléments ;
- Les interruptions dues à la variabilité des composants ;
- La relation entre le tout qui est dans les parties au même titre que les parties sont dans le tout, en causant des contraintes ;
- L'incertitude créée par l'incomplétude de l'information.

Néanmoins, ces considérations ne cherchent pas à trouver des solutions à un phénomène complexe car il n'y en a pas. Fortin (2008, p. 198) rappelle que « la pensée complexe n'est pas ce qui évite ou supprime le défi face à la complexité, mais ce qui aide à le relever, et parfois

même à le surmonter ». En effet, un système complexe ne se contrôle pas et ne se maîtrise pas : il se pilote. La pensée complexe nous aide à concevoir, à comprendre (Morin, 2005). Elle nous permet d'élaborer des problèmes à partir d'hypothèses plausibles pour l'avenir. Cela nous permet de donner cohérence aux projets et d'anticiper des actions possibles (Morua Ramírez et al., 2015). Nous pouvons alors construire notre connaissance :

> « La méthode pour connaître dans la complexité et penser la complexité est une aide à la stratégie de la pensée et non une méthodologie. Elle contient donc nécessairement ses propres limites, paradoxes, apories [69] que les 7 principes guides expriment clairement : [1] le principe systémique […] [sur l'impossibilité de connaître le tout sans les parties et vice-versa] ; [2] le principe hologrammatique : la partie est dans le tout mais le tout est inscrit dans la partie ; [3] le boucle rétroactive : la cause agit sur l'effet et l'effet sur la cause ; [4] le boucle récursive : les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit ; [5] le principe d'auto-éco-organisation : l'autonomie des organismes vivants est inséparable de leur dépendance à l'égard de leur environnement ; [6] le principe dialogique qui permet d'assumer rationnellement l'association de notions contradictoires pour concevoir un même phénomène complexe ; [7] le principe de la réintroduction du sujet connaissant dans toute connaissance produite qui est donc toujours construite, y compris, surtout quand il y a intention scientifique » (Morin, synthètisé par Savall et Zardet 2004, p. 72).

Sur les modèles de la valeur de l'entrepreneuriat social, nous avons pu observer les effets de la dynamique et de la complexité (cf. Conclusion du chapitre 2). Si la complexité nous invite à assumer une relation entre objet et sujet de recherche qui suit les sept principes recueillis par Savall et Zardet (2004) que nous avons évoqués, il nous semble alors que le paradigme constructiviste est plus adapté à notre propos.

4.1.2. Le choix d'un paradigme constructiviste

Globalement, il y a deux paradigmes généraux (postures épistémologiques) communs à toutes les disciplines (Savall & Zardet, 2004, p. 55). Il existe par conséquent deux familles d'hypothèses « explicitées et reconnues » répondant à des questions d'épistémologie (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 20) : le positivisme et le constructivisme. Au Tableau 8, nous décrivons les principales différences entre les deux paradigmes, tout en gardant à l'esprit qu'il y a une multitude de nuances et des possibilités entre les deux.

[69] Aporie = « Difficulté d'ordre rationnel paraissant sans issue (Petit Robert, 2010), une impasse. Exemple : une flèche qui vole reste immobile parce que, à tout moment donné, elle se trouve à un point déterminé de l'espace ; donc, à chaque instant, elle est au repos » (Trésor de la langue française informatisé : http://www.cnrtl.fr/definition/aporie)

	Positivisme	Constructivisme
Réalité	Le monde et l'objet de recherche préexistent. Il y a une réalité objective du monde observé.	Le monde n'est pas donné une fois pour toutes. La réalité et socialement construite.
Chercheur	Il doit rester extérieur et chercher à effacer sa subjectivité.	La neutralité de l'observateur est un mythe.
Interaction avec l'objet	Elle est une perturbation de la réalité ontologique.	Elle est cherchée comme la condition même de la connaissance.
Principales idées rejetées	Les idées irrationnelles et vagues.	L'objectivité et l'accès objectif au réel
Recherche type	Logique déductive : du modèle théorique à sa validation empirique à travers de tests contrôlés.	Observation du changement et du processus de transformation comme dimension clé des systèmes.
Caractéristiques scientifiques	Vérifiabilité Confiabilité et réfutabilité	Représentabilité Interaction sujet-objet

Tableau 8. Principales différences entre positivisme et constructivisme.
Élaboration propre à partir du texte de Savall et Zardet (2004)

Bulinge (2010, p. 221), pour sa part, oppose positivisme et relativisme. Il distingue quatre postures pour analyser l'information (réductionniste, déterministe, interprétativiste et constructiviste). Ces postures évoluent entre l'importance des faits et du jugement pour construire et aborder la connaissance (Tableau 9). D'autre part, Perez (2008) développe les différences entre les cadres positiviste, interprétativiste et constructiviste comme trois modes de production des connaissances en gestion.

Pour nos travaux, nous avons trouvé intéressante la posture de l'interprétativisme que certains auteurs opposent au constructivisme malgré leurs similitudes (Tableau 10). Encore une autre posture intéressante est le socioconstructivisme, c'est-à-dire, « une vision historico-sociale qui considère comment, sous la pression de facteurs économiques, sociaux, politiques et culturels, les sociétés se développent et évoluent » (Fourez, 2009, p. 16). Cette posture implique que « les savoirs standardisés d'une discipline sont une réponse collective à des questions d'une époque et à des situations qu'elle a engendrées » (*idem*, p. 17).

Nous pourrions trouver encore des nuances et des termes associés à différents paradigmes constructivistes. Cependant, nous nous sommes aperçus que les différences entre approches sont parfois minimes. Elles sont dues, peut-être, à la nature de la discipline qui leur a donné

naissance. Avenier et Gavard-Perret (2008) ont balayé la littérature qui gravite autour des différences entre postures constructivistes. Ils placent l'interprétativisme, par exemple, au niveau de la méthodologie, étant donné qu'ils partagent les mêmes hypothèses de connaissances contextuelles et une réalité perçue.

	Positivisme		**Relativisme (Intentionnalisme)**	
Posture	**Réductionniste**	**Déterministe**	**Interprétativiste**	**Constructiviste**
Problématique et question clé	Observer et agréger des données. Quelle représentation (quoi) ?	Comprendre une situation. Quels liens (comment) ?	Expliquer des évènements. Quelle motivation (pour quoi) ?	Expliquer ou agir sur les évènements. Quelle finalité (dans quel but) ?
Activité	Collecter, comptabiliser, mesurer croiser les données…	Identifier les relations de causalité, chronologiques, géographiques…	Établir des liens systémiques, entre les informations et le contexte global. Problème résultat d'une intention. Qualifier les faits…	Élaborer des scénarios et procéder à des simulations
Outils d'analyse	Traitement documentaire : indexation, classification, évaluation, tableaux…	Analyse quantitative, relationnelle, statistique, tableaux de bord, matrices…	Analyse qualitative, analyse relationnelle, matrices d'hypothèses comparées.	Analyse prospective et prévisionnelle
Produits	Données techniques (ELINT), biographiques, économiques	Analyses et synthèses de situation, *early warning*, tableaux de bord, diagnostic	Estimations, commentaires	Scénarios prospectivistes, prévisions de situation, indicateurs de tendances.
Rôle des faits	Majeur	Majeur	Important	Faible
Rôle du jugement	Mineur, intervient néanmoins dans le choix et le croisement des données	Important	Majeur	Majeur
Fiabilité /incertitude	Elevée /Très faible	Elevée /Faible	Variable /Elevée	Faible /Elevée
Risque d'erreur	Très faible, dépend essentiellement de la qualité de données et de la capacité à identifier les informations manquantes	Faible, dépend de la qualité des données et du traitement de l'information	Important	Important
Exemples	Annuaires, organigrammes, données statistiques, ordres de bataille…	Analyse de marché, de processus, d'une organisation, d'un système, des risques…	Analyse d'évènements	Analyse de tendances, *shadowing*

Tableau 9. Typologie des approches analytiques en renseignement : Entre positivisme et relativisme. Source : (Bulinge, 2010, p. 221)

	L'interprétativisme	Le constructivisme
Vision de la réalité	Phénoménologie du réel[70]	
Statut de la connaissance	Hypothèse relativiste	
	L'essence de l'objet ne peut être atteinte.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (modéré) ou n'existe pas (radical)
Nature de la réalité	Dépendance/Interaction du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Origine de la connaissance	Empathie	Construction
Objectif de la recherche	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Chemin de la connaissance	L'interprétation *« Pour quelles motivations/intentions des acteurs… ? »*	La construction *« Pour quelles finalités les acteurs… ? »*
Nature de l'objet de recherche	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de vouloir transformer la connaissance proposée
Critères de validité de la connaissance	Cohérence avec l'expérience du sujet Idiographie (cas isolés) Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs	Adéquation Utilité/convenance par rapport à un projet Enseignabilité (communicable par des représentations)

Tableau 10. Différences entre une approche interprétativiste et un approche constructiviste.
Source : (Girod-Séville et Perret, 1999 reproduit par Maurand-Valet, 2010, p. 5) et (Allard-Poesi et Maréchal, 2007 cités par Bulinge, 2010, p. 213)

Avec cette information, et en regardant la tradition de la recherche dans notre champ, nous avons choisi le constructivisme. Il est devenu notre « métathéorie » (Savall & Zardet, 2004, p. 55). Notre choix se justifie, avant tout, parce que le constructivisme est une approche où chaque individu a ses propres représentations de la réalité : « chacun voit le monde à sa façon » (Fourez, 2009, p. 15). Particulièrement, grâce à Avenier et Schmitt (2008), nous avons décidé d'adhérer au paradigme épistémologique constructiviste radical[71] (PECR), aussi appelé

[70] La phénoménologie s'opposé contre l'ontologie du réel du positivisme.

[71] Radical = qui vienne aux racines, aux origines (von Glasersfeld, 1988)

…

téléologique[72] (PECT) ou pragmatique[73] (PECP) (Avenier & Le Moigne, s. d.). Ce choix nous semble adéquat pour le traitement de l'action dans l'entrepreneuriat en tant que science de l'artificiel. Il nous permet de mieux exploiter la méthode de recherche intervention que nous avons choisie et qui utilise les représentations sociales des acteurs et des chercheurs pour coproduire la connaissance via la confrontation mutuelle (Savall & Zardet, 2004, p. 79).

> « Le PECR constitue un paradigme épistémologique explicitement fondé, différent des paradigmes épistémologiques positivistes. De la même manière, les sciences de l'artificiel constituent un paradigme scientifique différent de celui des sciences naturelles classiques, qui est moins focalisé sur la réduction, la simplification, l'explication causale linéaire, que celui-ci. » (Avenier & Schmitt, 2008, p. 8)

Ce paradigme, hérité de Jean Piaget (1896 – 1980) et Ernst von Glasersfeld (1917 – 2010) (Avenier & Schmitt, 2008), possède quelques hypothèses de base (Avenier & Le Moigne, s. d.; Schmitt, 2015) :

H1. Il y existe une expérience humaine de réels (phénomènes) et seule l'expérience de réels est connaissable.

H1.1. L'existence ou non d'un réel unique et/ou indépendant de l'observateur est incertaine, et se prononcer à ce propos ne rajoute rien à la connaissance.

H1.2. La connaissance des réels expérimentés est liée au projet, histoire, langage, culture, institutions dans lesquels le phénomène a lieu et le chercheur se trouve inscrit. Il s'agit d'une représentation construite.

H2. Toute connaissance est plausible, et non une vérité absolue ni une représentation vraie de la réalité.

H2.1. La confrontation aux phénomènes étudiés est médiatée par les perceptions du chercheur.

H2.2. La connaissance cherche à fournir des moyens d'action et de pensée dont l'utilité est évaluée par rapport à leur adaptation fonctionnelle et la viabilité des procédures qui y dérivent pour atteindre les objectifs fixés.

---

[72] Téléologique = projectif, opposé au déterminisme, relatif aux moyens et fins qui se mettent en place, dans ce cas, pour et par la connaissance (Le Moigne, 2001)

[73] Pragmatique = action sur le réel, en opposition au relativisme de Guba et Lincoln (1989, 1998, selon citations de Avenier & Le Moigne, s. d.)

…

Plausibilité[74] seront deux notions clés dans notre modélisation de la valeur. Avant ça, il faut que le constructivisme de Jean Piaget (1896 – 1980) s'oppose historiquement à « l'innéisme[75] et à l'empirisme[76] en psychologie, à l'individualisme[77] et au fonctionnalisme[78] en sociologie ». Il fait ressortir deux idées intéressantes sur les organisations (Bouchikhi, 1990, p. 15) :

1. Les structures sont des constructions historiques, sans début ni fin connus mais avec une logique qu'on peut reconstituer. On n'est plus intéressés par la relation cause-effet mais par le processus de structuration ;
2. Le processus de structuration est une interaction entre l'individu et son milieu, en quête d'équilibre.

Pour compléter son cadre méthodologique, Bouchikhi (1990, p. 17) a mobilisé « la théorie de la structuration des systèmes sociaux » d'Anthony Giddens (1938 -) qui « rejette le dualisme individu/structures » et apporte au moins deux contributions :

1) Les structures résultent des stratégies intentionnelles et non intentionnelles des acteurs.
2) Les structures sont régionales ; existent champs hétérogènes, autonomes, interpénétrés mais il n'y a pas besoin d'une cohérence de tout le système.

Il faut avertir que :

> « Le fait que la connaissance dépende du chercheur et de son projet de connaissance n'empêche pas ce chercheur de prendre comme hypothèse de travail que le phénomène qu'il étudie existe indépendamment de lui en tant que sujet individuel, même si, dans le même temps, il admet que ce phénomène est socialement construit. D'autre part, cette dépendance du chercheur est tempérée par le fait que la connaissance est reliée à l'action » (Avenier & Le Moigne, s. d.).

En effet, dans l'épistémologie génétique de Piaget, « les structures cognitives se construisent dans l'interaction entre un sujet, non encore conscient de son existence en tant que tel, et des objets, ou plus généralement le milieu qui l'entoure. Le rôle de l'action est fondamental dans le schéma constructiviste proposé par Piaget » (Bouchikhi, 1990, p. 62). Ceci rejoint le cadre

[74] La plausibilité est le caractère de ce qui semble devoir être admis, qui est admissible ou qui est probable. Elle est différente de la possibilité qui réfère à la capacité d'exister ou de se faire (Le Petit Robert, 2010).

[75] L'innéisme considère que les structures mentales sont purement innées, avant la naissance.

[76] L'empirisme considère que les structures mentales sont pure expérience.

[77] L'individualisme privilège l'individu par rapport au groupe.

[78] Le fonctionnalisme privilège le rôle des individus dans les institutions par rapport à l'individu même.

théorique des représentations que nous avons exploré lors des théories entrepreneuriales (cf. Chapitre 1) :

> « Les mondes entrepreneuriaux de même que ceux de la gestion organisationnelle, et en particulier péemmiste [de la PME], se construisent à partir de modèles mentaux où la subjectivité, la relativité, la personnalisation ainsi que la différenciation des comportements constituent des assises qui sont acceptées et bien comprises » (Filion, 2008, p. 3)

Donc, pour réussir à créer une connaissance qui soit scientifiquement valable dans un cadre constructiviste, il faut travailler en suivant un comportement éthique, voire déontologique. Il faut mener une quête réflexive sur la propre pratique et le propre contexte, et il faut expliciter de façon très détaillée le processus mis en œuvre pour arriver aux conclusions (Avenier & Le Moigne, s. d.). Nous pouvons trouver l'aboutissement de tous ces présupposés dans les principes épistémologiques constructivistes énoncés par Le Moigne (1990, 1995 cité par Savall & Zardet, 2004, p. 58) :

- La représentabilité : la connaissance est une organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences et non une réalité objective qui existe indépendamment de toute détermination particulière.
- L'univers construit : nous ne cherchons pas à découvrir les lois de la nature.
- L'interaction sujet-objet : la discipline est évaluée pour le projet et les méthodes mises en œuvre.
- L'argumentation : le chercheur qui est concepteur-observateur-modélisateur va expliciter ses hypothèses et le processus d'élaboration de connaissances.
- L'action intelligente : opposée au principe positiviste de « la raison suffisante » (Le Moigne, 2012a, p. 40), ce principe cherche l'élaboration d'une « correspondance adéquate ou convenable entre une situation perçue et un projet conçu par le système » (Savall & Zardet, 2004, p. 58)

Pour une validation scientifique, Bouchikhi (1990, p. 71) indique qu'une approche constructiviste doit satisfaire certaines exigences (cité par fragments) :

- Une dimension temporelle dans l'analyse. L'observation d'un instant ne suffit pas. C'est en observant dans le temps qu'on peut déduire la logique de fonctionnement.
- Une étude détaillée du cas pour avoir une meilleure possibilité d'explication.

- Une représentation de l'organisation comme un construit social contingent[79]. Les structures sont médium d'interaction entre acteurs.
- Une explication des structures par l'interaction entre l'organisation, en tant que tissu d'acteurs, et son environnement.
- Une possibilité d'émergence des structures non homogènes qui ne suivent ni une stratégie prédéfinie par des dirigeants, ni un impératif de survie.
- Une acceptation de la singularité des processus de structuration et des explications qui ne sont pas forcément transposables à d'autres organisations.

Ces exigences nous ont servi aussi de justification pour faire un seul cas d'étude. Nous allons maintenant choisir les méthodes qui nous permettront de mieux nous approcher de notre objet d'étude.

4.2. Choix méthodologique et design de la recherche-intervention

La connaissance générée par une recherche dépend de la posture du chercheur et de son interaction avec le terrain (David, 2000). Le paradigme constructiviste dans les sciences de l'artificiel établit que le chercheur, quand il tente de connaître une organisation, « est impliqué par le fait que sa présence peut inhiber ou *a contrario* développer l'action des acteurs de terrain » (Savall & Zardet, 2004, p. 74). Cela est encore plus vérifiable lorsqu'on utilise une recherche intervention à visée transformative où nous assumons notre rôle de chercheur et facilitateur des connaissances.

En effet, pour regarder et rendre compte des relations complexes entre acteurs, leurs comportements, les interactions multiples et récursives des différents éléments, nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative qui nous permettrait en même temps d'approfondir un seul cas d'étude. Dans ce type de scénario, les méthodes quantitatives seraient inappropriées (Savall & Zardet, 2004, p. 86). En plus, l'approche qualitative a une « façon d'explorer la nature et l'origine des opinions, d'expliquer les choix des entreprises et d'en décrire les conséquences […] beaucoup plus approfondie » (*idem*, p. 102).

[79] Un construit contingent signifie qu'il n'est pas nécessaire ; il est accidentel, éventuel, incertain.

Dans cette section, nous allons faire une brève exploration des méthodes qualitatives mobilisées en sciences de gestion. Ensuite, nous développerons les caractéristiques de la recherche intervention, en tant que méthode choisie pour aborder notre terrain.

4.2.1. La recherche qualitative en sciences de gestion

Le débat entre méthodes qualitatives et quantitatives est bien connu. Pour sa part, les recherches qualitatives « cherchent à comprendre le(s) sens de situations de gestion et de phénomènes, plutôt qu'à valider quelques hypothèses » (Savall & Zardet, 2004, p. 70). En sciences de gestion, il y a plusieurs méthodes utilisées assez fréquemment et qui répondent à des visions particulières du monde. En effet, « l'importance de tel ou tel outil mental que se forgent les hommes pour interpréter le monde vient tout autant de la mobilisation affective et pratique qu'il provoque chez eux, que de sa rigueur logique ou scientifique » (Barel, 2008, p. 9).

Savall et Zardet (2004) ont résumé cinq méthodes d'accès au terrain qu'ils considèrent les plus utilisées en gestion. Une présentation succincte de chaque méthode peut être trouvée dans le tableau suivant (Tableau 11). Les méthodes qualitatives « favorisent l'observation dynamique de phénomènes longitudinaux, la compréhension du sens des décisions et des comportements, la contribution à la génération de nouvelles théories ou de nouveaux concepts » (Usunier, 1993 cité par Savall & Zardet, 2004, p. 85). Cependant, les méthodes qualitatives ont des déficiences qui leur sont souvent reprochées (Savall & Zardet, 2004) :

- Les méthodes parfois peu claires
- La manque de structure
- La faible ou nulle reproductibilité
- Les possibles biais liés à la présence du chercheur
- L'impossibilité de généralisation des résultats

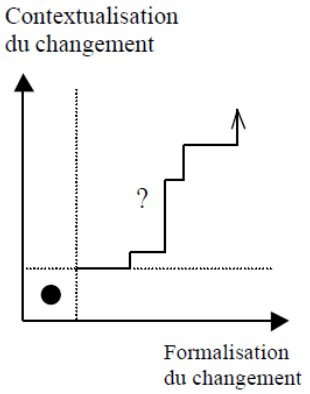
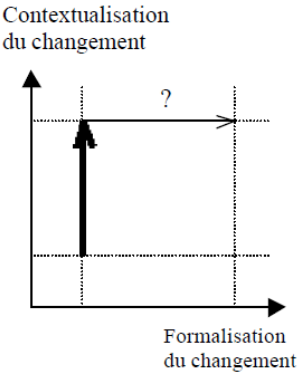
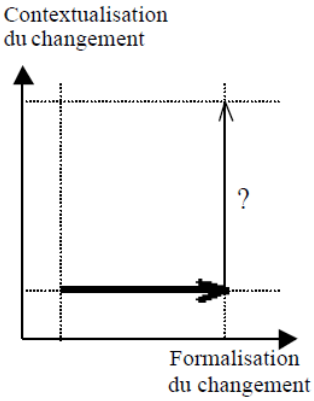
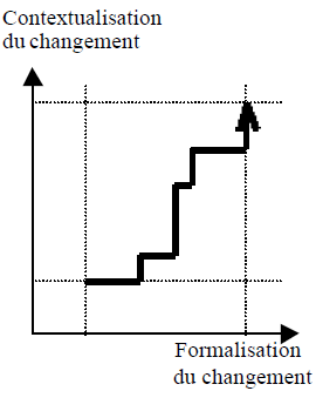
Méthode	Description	Auteurs de référence
L'étude de cas	Enquête d'un phénomène ou les limites avec son contexte ne sont pas claires (p. 73).	Yin (1990, 1994)
La recherche expérimentale	« Utilisée pour étudier des liaisons causales entre variables et tester des hypothèses en faisant varier les variables supposées explicatives et en mesurant les effets sur les variables supposées expliquées » (p. 75)	Igalens et Roussel (1998) Méthodes de recherche en gestion de ressources humaines.
La recherche action[80]	Principe « la confrontation objective aux problèmes des autres peut contribuer à changer les attitudes […] consiste à préparer un groupe au changement, pa un processus participatif, en donnant aux acteurs une autonomie qui entraîne une forme de libération des individus et du collectif » (p. 76)	Lewin (1951) Field theory in social science
La recherche clinique	« Observer une ou plusieurs organisations dans la durée, pour recenser les modifications et transformations de l'objet étudié, puis de fournir une interprétation des données collectées […] elle se situe entre les techniques objectivantes d'observation (ex. : enquête par questionnaires fermés) et l'observation participante » (p. 78). « La qualité des observations […] dépend de la conscience que le chercheur a de sa place, par rapport à la situation et au statut que lui attribuent les acteurs » (p. 79)	Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique (Paris)
La recherche intervention	« Méthode interactive (entre le chercheur et son terrain) à visée transformative » (p. 79) But : « faire émerger des problématiques nouvelles » (p.79)	

Tableau 11. Description des principales méthodes d'accès au terrain employés en sciences de gestion. Élaboration propre à partir de (Savall & Zardet, 2004)

D'une part, David (2000) a exploré les différents cadres d'action et d'intervention qui ont été mobilisés en sciences de gestion en mettant la science de l'action (*action science*) d'Argyris comme une démarche encore plus militante et transformative que la recherche action (*action research*) de Lewin. Pourtant, toutes les deux prennent explicitement en compte « la place du chercheur et les conséquences de la recherche pour l'action […] non pas dans l'optique de "biais" qu'il faudrait limiter mais, au contraire, comme principe même d'intervention et de génération de connaissances scientifiques » (David, 2000, p. 5). Après avoir développé les modèles de la science de l'aide à la décision de Roy, David (2000) a présenté la recherche intervention comme une évolution des méthodes participatives où on ne se confronte pas

[80] À ne pas confondre avec l' « action science » d'Argyris (1985) qui cherche la production des connaissances pour décrire et transformer une organisation : « le chercheur se veut relativement neutre en recherche-action, alors qu'il a en action-science un rôle d'assistance et d'expérimentateur, en contribuant simultanément à développer les connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action en société » (Savall & Zardet, 2004, p. 77)

seulement à un modèle pour y réfléchir, mais on cherche à construire des modèles pour généraliser les principes fondamentaux de la recherche action. Pour choisir la démarche qui correspond à l'objectif de la recherche, selon le niveau de changement souhaité, il faudrait regarder le tableau suivant (Tableau 12) qui synthétise les différentes postures d'intervention. Le choix d'une démarche n'empêche pas de passer par tous les stades (observer, concevoir en chambre et aller coconstruire au terrain) au cours d'une même recherche.

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="2">Objectif</th></tr>
<tr><th>Construction mentale de la réalité</th><th>Construction concrète de la réalité</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Démarche</td><td>Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement</td><td>Observation, participante ou non (I)
Élaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.
 
</td><td>Recherche-action (II b)
Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
 
</td></tr>
<tr><td>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</td><td>Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion (II a)
Élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.
 
</td><td>Recherche-Intervention (III)
Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.
 
</td></tr>
</table>

Les flèches en trait épais indiquent ce qui est effectivement fait au cours de la recherche, les flèches en trait fin indiquent ce qui serait une suite logique du processus, mais non abordée au cours de la recherche, d'où les points d'interrogation sur les schémas.

Tableau 12. Cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion.
Source : (David, 2000, p. 14 & 15)

D'autre part, Henriot (2014) a exploré les différentes méthodes d'intervention par rapport à des phases d'intelligibilité et d'actionnabilité, schématisant les différences entre recherche action (qui reste dans la phase de intelligibilité) et recherche intervention (plus centré dans l'action) (Figure 39). Dans le champ de l'entrepreneuriat, pour « connaître ce réel expérimenté et en voie d'expérimentation » il faut en faire prendre conscience à l'entrepreneur. « la recherche-action apparaît alors comme une piste méthodologique intéressante pour favoriser la prise de conscience de l'entrepreneur dans l'action » (Schmitt, 2015, p. 69-70). Si la recherche action comme la recherche intervention cherchent une construction concrète de la réalité, nous constatons qu'elle se prend différemment. La recherche intervention est devenue rapidement notre choix méthodologique étant donné qu'elle est née de la gestion et du constructivisme, qu'elle est basée sur les projets (Savall & Zardet, 2004, cf. Tableau 13), et qu'elle a pour but de pour rendre intelligible et actionnable la complexité de la valeur.

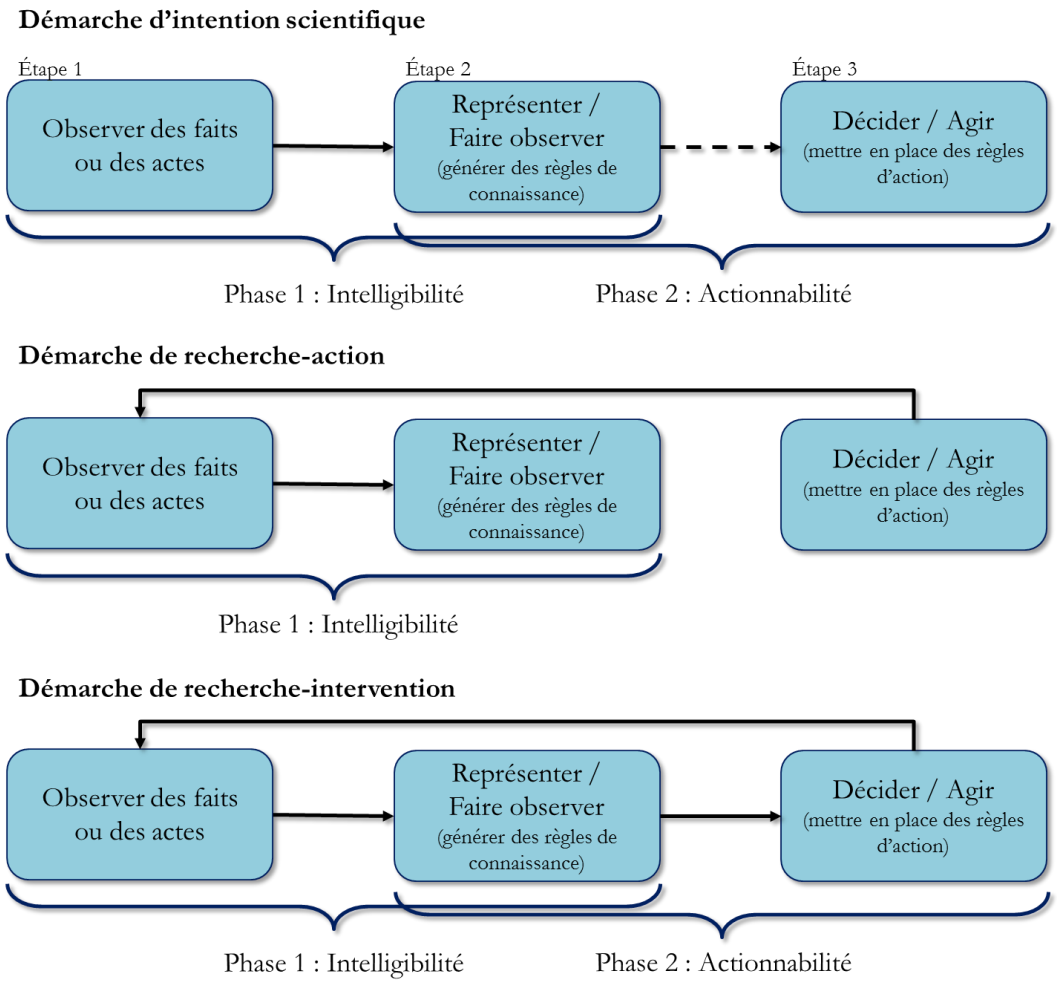


Figure 39. Démarche d'intention scientifique et méthodes de recherche en gestion. Source : (Henriot, 2014, p. 4 & 8)

	Recherche – Action	Recherche – Intervention
Paradigme historique	Positivisme (chercher l'observation sociale objective)	Constructivisme
Point de départ	L'existant / situation présente	Un projet / situation future.
Activité principale	Réfléchir sur soi-même pour transformer	Concevoir et mettre en place des outils
Discipline de base	Psycho-sociologie	Gestion
Activités	Expérimenter pour décrire et transformer	Transformer pour comprendre

Tableau 13. Principales différences entre recherche action et recherche intervention.
Élaboration propre à partir de (Savall & Zardet, 2004)

4.2.2. Cadre méthodologique interdisciplinaire pour la recherche-intervention

Selon Savall et Zardet (2004), la recherche intervention est une méthode de transformation et de changement à travers un processus d'interactivité cognitive ; le chercheur et les membres de l'entreprise génèrent donc « des changements et de la connaissance sur ce changement » (p. 79). La recherche intervention « est née d'une double insatisfaction : d'une part, celle ressentie par les utilisateurs à l'égard des connaissances produites par les sciences de gestion et d'autre part, celle éprouvée par les chercheurs à l'égard des sciences de gestion » (Perez, 2008, p. 102). Concrètement, la recherche intervention en tant que méthode scientifique est utilisée en France depuis 1974 (Savall & Zardet, 2004, p. 77). Elle a trois objectifs (*idem* p. 361) : décrire, expliquer, transformer.

Les fondations épistémologiques et méthodologiques de la recherche intervention s'articulent autour de cinq principes sur l'interaction sujet-objet (David, 2000, p. 11) :

- Principe de la rationalité accrue : le chercheur n'apporte pas des savoirs nouveaux mais met en valeur les relations et savoirs existantes.
- Principe d'inachèvement : le chercheur ne connaît pas en avance les résultats de l'intervention.

- Principe de scientificité : le chercheur, sans être « l'expert des experts », s'interroge sur la validité des savoirs.
- Principe d'isonomie : le chercheur applique le même effort de compréhension sur tous les acteurs.
- Principe des deux niveaux d'interaction : Le chercheur intervient et génère la connaissance, complexifie la dynamique et active la recherche des nouveaux savoirs.

Cette méthode reconnaît aussi « le principe de fertilisation croisée entre recherche-consultation-enseignement » (Savall & Zardet, 2004, p. 359). En effet, nous pouvons « considérer que la recherche-intervention est une sorte de conseil, mais à condition de voir le conseil comme une technologie de la recherche […] les résultats ne sont pas préétablis, c'est précisément la consultation qui permet d'obtenir et de découvrir des résultats sous forme de connaissances nouvelles, élaborées au cours d'un processus rigoureux d'intention scientifique » (Savall & Zardet, 2004, p. 359).

Il faut que la connaissance soit utile, actionnable :

> « La recherche-intervention constitue ainsi une forme spécifique de recherche en sciences de gestion. Elle vise à produire des connaissances qui seront à la fois utiles aux acteurs de terrain pour les aider à résoudre leurs problèmes concrets et intéressantes du point de vue des sciences de gestion. En ce sens la recherche-intervention s'apparente à ce que Glaser et Strauss ont appelé des théories intermédiaires fondées ("Grounded Theories") c'est-à-dire, des théories qui reposent sur un va-et-vient, un dialogue permanent à un double niveau : d'une part, avec les problèmes nés du terrain ; et d'autre part, avec les théories générales en vigueur dans les sciences de gestion » (Perez, 2008, p. 112).

Il y a donc trois différences entre le conseil et la recherche intervention (Savall & Zardet, 2004, p. 360) :

- L'alternance entre immersion et distanciation (discussion au laboratoire) ;
- La négociation entre le but de la recherche et l'amélioration de l'entreprise ;
- La publication des connaissances.

Nous avons vu que la recherche-intervention, dans le cadre de David (2000, p. 16), fait progresser formalisation et contextualisation du changement, mais l'auteur avertit que la recherche intervention est « la plus complexe à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques » (David, 2000, p. 21). Les allers-retours

entre l'intervention dans l'organisation, et les moments de réflexion et de confrontation avec la théorie sont indispensables pour le bon déroulement d'une recherche intervention. Le chercheur intervenant suit un modèle « sophistiqué » pour accomplir sa mission (David, 2000, p. 18; Savall & Zardet, 2004, p. 79) :

- Aider les acteurs sur le terrain à mettre en place des modèles et des outils de gestion ;
- Faire émerger de nouvelles problématiques ;
- Soumettre l'action du chercheur à l'analyse pour réfléchir sur la légitimité, les limites et la manière avec laquelle la connaissance peut être considérée comme scientifique ;
- Participer à l'action avec les acteurs et faciliter leur réflexion sur leur propre système d'action tout en produisant un apprentissage croisé entre le chercheur-intervenant et le praticien réflexif ;

Concrètement, dans la démarche de recherche-intervention, le chercheur commence par observer le comportement des acteurs sur le terrain (pour cela nous utilisons des apports de l'ethnométhodologie), après la mise en œuvre des changements visibles dans l'organisation et définis préalablement dans un cahier des charges bien négocié (Savall & Zardet, 2004). Par l'observation, nous avons élaboré de nouvelles hypothèses sur l'agir des entrepreneurs et nous avons repéré des éléments tacites (Journé, 2012, p. 149-151) comme les valeurs morales. Pendant notre intervention chez « Les Fermiers D'Ici », nous avons récupéré une narration autobiographique (Bertaux, 1997) de la part de l'entrepreneur et nous avons participé aux activités quotidiennes de l'entreprise pour contribuer à la réflexion autour d'une notion globale de la valeur.

4.2.2.1. Éléments empruntés à la sociologie de la traduction[81]

Pour notre intervention, nous avons recouru à des principes d'ethnométhodologie mis en avant par la sociologie de la traduction. Ce construit théorique a été bâti dans les années 1970 autour de la notion de « traduction » empruntée à Michel Serres (Callon & Ferrary, 2006). Elle est connue aussi sous le nom de théorie de l'acteur-réseau ou sociologie de l'acteur réseau (en anglais : *Actor-Network Theory*). Par l'application de ce courant sociologique, nous pouvons

[81] Quelques éléments de cette section ont été publiés dans le chapitre coécrit entre A. Marin et I. Rivera « L'apport de la sociologie de la traduction pour lever le paradoxe de la valeur et rendre compte de la complexité de l'entrepreneuriat social » publié en Schmitt (coord.) (2016) *De la complexité de l'action dans les organisations*, Berne : Growth Publisher. Nous allons approfondir sur la traduction dans la Section 7.2.

…

mettre en avant les actions des entrepreneurs sociaux et leur réseau[82]. Un réseau est « ce qui prend toute substance qui avait semblé d'abord autonome (c'est ce que le mot [substance] signifie après tout) et la transforme en ce qu'elle doit subsister à travers une écologie complexe des affluents, des alliés, des complices et des assistants »[83] (Latour, 2011, p. 799). Ce réseau est devenu visible par l'observation et par notre participation dans la vie courante de l'organisation. La sociologie de la traduction est, en effet, une approche constructiviste qui considère que « la société est le résultat toujours provisoire des actions en cours » (Callon, 2006, p. 267), c'est un réseau qui agit et évolue constamment.

L'acteur réseau est une définition ontologique. Il s'agit d'une nouvelle façon de suivre les acteurs en pensant à la symétrie entre humains et non-humains dans les relations sociales qui laissent une trace que l'on peut identifier et suivre (Latour, 1996, 2005). Dans les années 1980, Bruno Latour et Michel Callon ont développé cette théorie au Centre de Sociologie de l'Innovation avec des élèves de science et technologie de l'École des Mines à Paris. Plus tard, John Law et Madeleine Akrich ont fait d'importantes contributions pour donner de la liberté aux études sur les relations entre les techniques et la société :

> Akrich a utilisé la TAR pour « comprendre comment les innovateurs, concepteurs, promoteurs de dispositifs techniques construisent des représentations des utilisateurs auxquels ils destinent leurs dispositifs et inscrivent ces représentations dans les choix techniques et organisationnels qu'ils effectuent, produisant ainsi des "scénarios" qui cadrent les relations possibles entre les utilisateurs et les dispositifs » (Akrich et al., 2006, p. 7)

Pour prendre une image, cette sociologie est une lentille pour voir les acteurs, c'est une voiture pour suivre l'action, pour cartographier les relations. Mais il y a des nuances à considérer, selon Bruno Latour (1996, p. 370) :

- Il ne s'agit pas d'un arrangement stable de nœuds ;
- Il ne s'agit pas de relations purement sociales mais de l'incorporation des entités non-humaines et non-individuelles qui rendront compte de l'essence même des sociétés, au même niveau que les humains ;

[82] Le réseau est un concet particulier : « la notion de réseau a remplacé celle de système. Tandis que la première s'intéresse à délimiter et à mettre en relation les éléments d'une partie donnée de la réalité, sans hiérarchie précise, la première considère que les éléments d'une partie se trouvent interreliés par des moyens de circulation de l'information » (Arellano Hernández, 2003, p. 4, traduction propre)

[83] Citation littérale : "what takes any substance that had seemed at first self-contained (that's what the word means after all) and transforms it into what it needs to subsist through a complex ecology of tributaries, allies, accomplices, and helpers" (Latour, 2011, p. 799)

- Il ne s'agit pas que de filaments, mais de tout un changement de dimension pour rajouter autant de classes aux nœuds que l'on souhaite ;
- Il ne s'agit pas de sphères ou de pyramides, mais de réseaux. Toutes les caractéristiques sociales : loin/ près, micro/ macro, intérieur/ extérieur, maître/ esclave sont des effets de médiations, de traductions, de luttes qui ont lieu dans les réseaux

Dans le même ordre d'idées, l'acteur-réseau est alors un concept qui signifie qu'à chaque fois que « vous souhaitez définir une entité (agent ou acteur), vous devez déployer ses attributs, son réseau » ; en plus, « un acteur n'est plus qu'un réseau et un réseau n'est plus que des acteurs » dont le mot réseau permet seulement d'attribuer l'action (Latour, 2011, p. 800)[84].

L'interaction des acteurs fera ressortir des intrigues ; il y aura des négociations, des actes de persuasion, des calculs, des violences pour agir au nom des autres. Il faudra donc traduire tout cela (Callon & Latour, 2006). La traduction est un processus de transformation d'acteurs, de matérialisation d'idées et de socialisation (Vinck, 2004). La traduction consiste à trouver comment et en quelle mesure les acteurs se manifestent, mobilisent le réseau, s'associent et établissent des équivalences (Arellano Hernández, 2011). Elle nous permet de rendre compte de la complexité de la nature et de la société qui se trouvent toujours entre définies et coproduites (Jacquemain & Frère, 2008, p. 146).

Pour réussir la traduction, le fait d'employer une ethnométhodologie nous fera observer attentivement ce qui paraît absurde (Garfinkel, 2001) ; cela signifie participer à l'action telle que le font les acteurs et à construire un sens avec les codes des acteurs (mots, sons, silences, gestes) à travers les objets intermédiaires qui enrichissent l'échange, facilitent la médiation, et finalement coproduisent la connaissance et l'action (Vinck, 2004).

Dans la pratique, la traduction est un processus qui donne un rôle à chaque acteur et fait céder les controverses à travers des étapes de problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation de l'objectif, des rôles et des relations implicites dans un projet (Chiapello & Gilbert, 2013; Oiry, 2012) :

[84] Citation littérale : The actor network "is a purely conceptual term that means that whenever you wish to define an entity (an agent, an actor) you have to deploy its attributes, that is, its network […] an actor is nothing but a network, except that a network is nothing but actors […]. Here again, network is the concept that helps you redistribute and reallocate action" (Latour, 2011, p. 800).

a) Problématisation. Ici, les acteurs externalisent leur représentation du problème, l'outil qu'ils considèrent utile pour le résoudre, et le rôle que doit jouer chacune des parties.
b) Intéressement. Ici, chaque acteur doit s'approprier une traduction spécifique, intéressante de l'outil, même si cela peut être considéré comme une trahison du projet original (Callon, 1986, cité par Oiry, 2012).
c) Enrôlement. Ici, les acteurs leaders concepteurs essaient de stabiliser la finalité et l'intérêt du projet sous la forme du rôle qu'ils assument, justement, en tant que leaders.
d) Mobilisation. Ici, il s'agit de coordonner l'action des alliés, et de désigner des porte-paroles et des médiateurs.

En gestion, cette approche a été utilisée pour comprendre l'influence des outils de gestion sur le comportement des gens (Chiapello & Gilbert, 2013). En suivant les acteurs tel qu'il est proposé par l'acteur réseau, nous pouvons retrouver des traces de la complexité humaine dans leur interaction. Pour représenter les interactions, nous pouvons utiliser des graphiques (réseaux visuels) que l'analyse de réseaux peut rendre intelligibles par la suite. Dans cette thèse, nous avons construit un graphique du réseau de notre projet à l'aide de NetDraw, un outil du logiciel UCINET développé par Borgatti, Everett et Freeman en 2002, de la firme Analytics Technologies[85]. La raison du choix du logiciel s'est portée sur sa simplicité d'utilisation (Beauguitte, 2009).

4.2.2.2. Éléments empruntés à l'analyse de contenu de discours et des récits de vie.

Les récits de vie sont employés particulièrement en sociologie et en psychologie pour s'approcher des représentations que les individus construisent sur eux-mêmes, sur leur histoire, et leur contexte. Par la reconstruction des faits passés, ils cherchent à donner un sens au présent et à avancer vers l'avenir avec plus ou moins de confiance malgré l'incertitude. La personne qui a accepté d'être "recherchée", suivie, a des expectatives et des curiosités envers la direction que prendra la démarche. Pour cela, faire partie d'une introduction claire de la démarche leur est très important. Les méthodes de récits de vie requièrent de la réflexivité, des capacités relationnelles et même artistiques (Cole & Knowles, 2001). Ce type de recherche grâce à des narrations autobiographiques permet d'accéder au « moi » des

[85] Site Web du logiciel : https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home [Consulté pour la dernière fois le 08/05/2017]

acteurs qui utilisent le discours comme médiateur entre leur passé, leur présent et leur futur, tout en construisant leur identité (Cole & Knowles, 2001).

Pour notre recherche, nous avons réalisé des entretiens avec les parties prenantes du projet. Nous avons aussi fait une lecture attentive des publications du porteur du projet à travers les newsletters et sa page Facebook. Quant au traitement de l'information, nous avons choisi une méthode inductive (Savall & Zardet, 2004, p. 81) : l'analyse de contenu du discours pour regrouper l'information selon des dimensions sociales, économiques et éthiques de la valeur.

L'analyse de contenu de discours est une méthode qui consiste à interpréter l'information selon le sens latent ou explicite d'un speech. Cela peut se faire de manière quantitative (en regardant la fréquence des mots, par exemple) ou qualitative (en regardant les valeurs des éléments linguistiques) (Cobby, 2009). Dans cette thèse, nous avons décidé de faire une analyse logico-sémantique sur le contenu « manifeste », c'est-à-dire que nous considérons ce qui a été dit sans chercher de sens cachés ni analyser le style du discours.

4.3. Choix du projet d'intervention

Comme nous l'avons exposé, nous avons décidé de réaliser une recherche qualitative à visée transformative. Nous avons donc entrepris une recherche où nous participons à l'action, à côté de l'entrepreneur, pour faciliter une réflexion stratégique sur la globalité de la valeur dans son activité. Nous avons travaillé sur un seul cas parce que, selon les éléments traités dans les deux sections antérieures, il nous est demandé de passer du temps dans l'intervention pour observer le déroulement de l'action.

Ainsi, nous avons contacté Franck Magot et avons décidé d'étudier son projet. Nous avons regardé l'ensemble des parties prenantes en mettant l'accent sur celles qui étaient plus accessibles et nous permettaient d'avoir une vision plus générale du projet. Nous allons décrire par la suite le processus de choix du projet FDI puis, nous réfléchirons à la scientificité du fait d'avoir travaillé sur un seul cas.

4.3.1. Le choix du projet « Les fermiers d'ici »

Au début de la thèse, nous nous sommes consacrés à la recherche bibliographique et à chercher le meilleur cadre d'intervention. Au cours du deuxième semestre de 2014, nous avons commencé à réfléchir sur le projet à suivre. À cette période-là, le PeeL avait reçu 92 projets candidats au parcours Business Unit[86] (une période de stage et d'accompagnement personnalisé proposé par le PeeL pendant le premier semestre de chaque année). Sur cette base, nous avons établi un premier filtre et avons focalisé notre attention sur des projets susceptibles de rester pour une longue période. Ce choix était motivé par le fait que nous allions pouvoir accéder au projet plus facilement et le suivre de plus près. En plus, les entrepreneurs acceptés au parcours s'engagent à travailler temps complet sur leur projet. Ce critère a réduit la liste de candidats pour notre étude à 37 porteurs de projet. À la fin, le PeeL a gardé 22 projets pour débuter le stage en mars 2015 (la description des projets est condensée au Tableau 14).

Selon les critères exposés dans la première partie de cette thèse, sur l'entrepreneuriat social, nous voulions une entreprise potentielle avec :

1. Une mission sociale, en lien avec les problématiques actuelles ;
2. Un modèle économique qui permettra l'autonomie des acteurs du projet ;
3. Un engagement avec le territoire et ses acteurs ;
4. Un projet de développement à long terme ;
5. Une réflexion réelle sur la gouvernance participative et la lucrativité limitée.

Donc, à partir de ces critères, nous avons filtré 4 projets sociaux (Tableau 15). Néanmoins, deux ont abandonné le projet et un autre est parti faire un master. Nous avons donc décidé de ne pas les suivre.

[86] Le parcours Business Unit est la proposition du PeeL pour développer une opportunité d'affaires. À partir de l'édition 2017, ce parcours a changé de nom et il est connu désormais sous le nom de parcours de maturation des étudiants entrepreneurs du Peel, le MeeP.

Nom	Description	Secteur
Bar E-Sport	Création d'un bar spécialisé dans la rediffusion et la création d'évènements liés au sport électronique	Commerce
Boutiques de maquillage	Création d'une chaine de boutiques spécialisées en produits de maquillage à bas prix dans les villes moyennes	Commerce
Fast food de produits fermiers	Création d'un Fast food utilisant des produits fermiers et locaux	Commerce
L'amie Mesure	Création d'une boutique de vente en vrac dans l'alimentaire, les produits de beauté et d'entretien	Commerce
Restaurants-potagers JENTA	Préparation et distribution de petits-déjeuners fabriqués à partir de produits locaux et produits issus de l'agriculture urbaine	Commerce
BPS – Bio Protekt System	Développement d'un produit qui annule l'effet nocif des ondes électromagnétiques	Industrie
Ceremo	Conception et distribution d'un chargeur compacte, autonome et nomade, pour tablettes et smartphones	Industrie
Geothermal Habits	Création et réalisation de nouvelles technologies basées sur la géothermie, adaptables sur des bâtiments préexistants ou installables lors de la construction d'habitat individuel	Industrie
Absolu Sport	Formation par le sport, accompagnement sportif des salariés, événements sportifs inter-entreprises	Services
Apprendre à apprendre	Services de formation permettant aux stagiaires de rationnaliser et de maximiser leurs apprentissages	Services
L'atelier de Simon	Promotion et vente de produits Made In France	Services
Mad-Works	Service de formation et de post-production dans le secteur audiovisuel	Services
SocialUp	Agence de communication, formation et gestion permettant le développement des entreprises sur les réseaux sociaux	Services
SOS Futur	Service d'aide à la personne en matière de nouvelles technologies	Services
Wonder Event	Création d'une agence innovante en événementiel	Services
Asphere	Développement d'une technologie permettant de faire de la publicité ciblée et géolocalisée sur télévision à la manière d'Internet : interactive et personnalisée	TIC
FoxCatchers.org	Mise en place d'une plate-forme de financement participatif et de mise en relation des compétences	TIC
GotoB	Comparateur de mobilité	TIC
Student Recruitment	Chasse de tête de stagiaires pour les PME	TIC
Urban life (Ulife)	Réseau social urbain	TIC
Wayber	Carnet de voyage numérique	TIC
Waza	Plateforme de gestion des projets académiques	TIC

Tableau 14. Description des projets Business Unit 2015

	Mission sociale	Territoire	Continuité
L'atelier de Simon	Produits nationaux	Pays	Master
Restaurants-potagers JENTA	Produits locaux	Ville	Abandon. Embauché dans une banque.
Fast food de produits fermiers	Produits locaux, bio	Region	D2E
L'amie Mesure	Réduire emballages	-	Abandon.

Tableau 15. Projets sociaux du Business Unit 2015

Finalement, nous nous sommes intéressés au projet du « Fast food des produits fermiers » porté par Franck Magot. Franck, très pragmatique, a su bénéficier des concours, des stages et du réseautage que nous avons mis à sa disposition. Lui a décidé de nous faire confiance et de poursuivre son projet malgré les difficultés. Il a postulé pour le Diplôme Étudiant Entrepreneur (D2E) et a continué ainsi à bénéficier d'un statut étudiant qu'il n'avait plus depuis l'obtention de son diplôme en septembre. Donc, nous avons décidé de suivre son projet, un projet phare de l'économie sociale et solidaire du PeeL, le seul en 2015.

4.3.2. Justification de la scientificité de l'étude d'un seul cas en sciences de gestion

Au moment où nous nous intéressons au processus de création de valeur dans l'entrepreneuriat, nous touchons à un phénomène complexe ayant besoin d'une pensée adaptée. Les propositions de méthodologies quantitatives ne nous permettent pas d'aborder notre phénomène de façon approfondie. Le cartésianisme sur lequel elles sont basées, malgré sa performance à un niveau technique avec les indicateurs de réussite/échec, n'est utile ni pour regarder la cohérence d'un projet, ni pour accompagner la construction de sens. L'étude de cas est une façon de comprendre le monde qui s'oppose au cartésianisme. Nous centrons toute notre attention sur la façon dont les faits se déroulent. La recherche intervention est une manière d'aborder un cas. Cette dernière est une manière d'interagir avec l'organisation et de construire la connaissance à partir de l'expérience réalisée :

> « Or la démarche de construction de la connaissance dans une recherche intervention est tout autre ; le chercheur vise à découvrir, à partir des connaissances contingentes et contextuelles, des connaissances génériques, valides au-delà du seul cas étudié » (Savall & Zardet, 2004, p. 388)

Comme nous l'avons mentionné auparavant, le cadre constructiviste que nous avons choisi nous permet d'étudier un seul cas, nous invite à accepter la singularité de chaque organisation

et à adapter donc les grilles de lecture à chaque contexte concret sans qu'ils soient pas forcément transposables (Bouchikhi, 1990, p. 71). C'est le problème des démarches constructivistes ou interprétativistes :

> « Les individus créent leur environnement par leurs pensées et leurs actions, guidés par leur finalité. Si l'on rejette l'hypothèse déterministe, la connaissance produite sera alors subjective et contextuelle. Ainsi, dans les méthodes qualitatives, peuvent survenir des biais susceptibles de venir fausser les résultats de l'étude et ainsi nuire à sa généralisation » (Jaouen et al., 2006, p. 69).

Or, nous ne sommes pas intéressés par la généralisation de la connaissance. Nous nous intéressons aux dissonances entre le terrain et ce qui est proposé par la littérature. De plus, « dans la conduite d'une recherche intervention, la durée et l'intensité de la recherche au sein de l'organisation sont telles qu'on admet volontiers qu'un chercheur puisse bâtir une thèse de doctorat en s'appuyant sur un seul cas d'étude et d'observation » (Savall & Zardet, 2004, p. 387), ce qui justifie la légitimité épistémologique et sociale de notre démarche à visée transformative (dont la déconstruction et reconstruction de l'objet a été négocié entre les parties prenantes, selon Savall & Zardet, 2004, p. 361).

Au niveau de la validité de notre connaissance, nous avons vu qu'il suffit d'enseigner la cohérence de notre connaissance avec le contexte. Dans l'entrepreneuriat, il suffirait d'enseigner le processus par lequel l'entrepreneur est passé de l'idée à l'opportunité d'affaires ; c'est-à-dire qu'il nous suffit d'expliciter le processus de construction du scénario autour duquel nous allons expérimenter le projet, le présenter, le construire.

4.4. Choix des outils et des techniques

Nous distinguons deux phases dans notre recherche : la révision de littérature et la démarche de terrain. Pour la recherche documentaire et l'analyse des sources secondaires, nous avons aussi appliqué le cadre constructiviste par l'assomption de la théorie comme un construit et non une vérité absolue. Comme nous l'avons introduit au début (cf. Section 0.2.3.), nous avons réalisé notre recherche documentaire à l'aide des moteurs de recherche universelles (notamment Google Scholar) et sur des bases de données propres à l'université (particulièrement sur EBSCO). Pour le classement des revues, nous avons utilisé les listes fournies en France par la FNEGE, le HCERES et le CNRS, et dans certains cas, nous avons consulté la liste publiée par le CONACYT du Mexique pour les sources en espagnol. Pour les

choix de livres, nous avons utilisé le catalogue disponible à l'université et suivi les suggestions de littérature-communes aux articles consultés.

Quant aux outils et techniques mobilisés lors de notre étude de terrain, nous allons les approfondir dans les sous-sections qui suivent. D'abord, nous allons présenter les outils qui nous ont servi pour l'obtention des données. Ensuite, nous allons décrire les outils que nous avons mobilisés pour la présentation des résultats. La dernière section est consacrée à l'outil IDéO© qui a été utilisé pour questionner l'opportunité d'affaires et qui nous a servi comme base pour la construction de notre outil IDEO+D dans le chapitre 8.

4.4.1. Outils et techniques pour l'obtention des données

Notre thèse utilisant un cas de recherche intervention (le projet de « Les Fermiers d'Ici »), nous avons utilisé différentes sources d'information, méthodes d'enquête et informateurs pour faire une triangulation de l'information (Savall & Zardet, 2004, p. 74). Nous avons récupéré au fur et à mesure l'information mise à disposition sur le site web de l'entreprise et sur sa page Facebook. Puis, nous avons accompagné l'entrepreneur (Franck) dans l'accomplissement de ses activités normales : récupérer les produits, éplucher les légumes, préparer les quiches et les muffins, vendre dans le food truck, tenir le service traiteur, faire la vaisselle, etc. Nous nous sommes assis ensemble, tranquillement, seulement deux fois : la première quand nous avons présenté le projet d'intervention ; la seconde pour discuter des premiers résultats des entretiens et discuter de l'outil IDEO+D. Le reste des données que nous avions le concernant a été recueilli dans un cahier d'observation qui a servi de mémoire sur l'intervention.

[2]En plus de l'accompagnement de Franck sur son lieu de travail, nous avons établi neuf parties prenantes par des entretiens :

- Deux accompagnateurs du pôle entrepreneurial,
- Deux clients réguliers et un nouveau,
- Deux fournisseurs locaux,
- Deux membres d'un club d'investisseurs qui est devenu actionnaire du projet, et
- La responsable du MOUVES Grand Est, mouvement auquel Franck appartient.

De plus, nous avons parlé de manière informelle avec d'autres clients, stagiaires, connaissances et amitiés. Nous avons récupéré aussi dans un cahier, les impressions suscitées

par chaque rencontre, les besoins qui évoluent au fur et à mesure pour garder la mémoire de l'accompagnement.

Le questionnaire que nous avons construit pour les entretiens a porté sur la perception de chaque partie prenante sur le projet de Franck : comment se sont-ils retrouvés impliqués dans le projet, leurs motivations, qu'elles étaient les forces et les faiblesses du projet. Puis, avec Franck, nous avons discuté de la stratégie de l'entreprise, des blocages du projet, des décisions à prendre, des possibilités de faire évoluer le projet, et de la perception que les parties prenantes ont porté à son égard.

4.4.2. Outils et techniques pour le traitement et présentation de résultats

Une fois les discours recueillis et faite l'analyse thématique, nous avons rencontré un problème : représenter ce que nous avions trouvé. Nous avons donc fait plusieurs choix :

1) Représenter le projet en tant qu'acteur-réseau à travers un graphique (réseau décrit dans l'Annexe 4). Comme nous l'avons déjà annoncé, nous avons utilisé NetDraw ;
2) Traduire la perception de chaque acteur dans des « cibles » constituées de trois axes représentant chacune une dimension de la valeur : économique, sociale et éthique ;
3) Élargir le modèle triangulaire de la valeur globale de Schmitt (2012) à un prisme qui rajouterait une dimension durable ;
4) Adapter l'outil IDéO © pour inclure la dimension durable dans notre modèle global de la valeur et le rendre ainsi actionnable.

Nous développerons avec plus de détail chaque choix dans le reste de chapitres.

4.4.3. Outil pour aider à la réflexion stratégique : la démarche IDéO©

Entreprendre est une activité de conception. Néanmoins, la plupart du temps, les méthodes et les démarches pour favoriser l'entrepreneuriat participent avant tout à la rationalisation de l'action ; l'étude de marché, le plan de financement ou encore le plan d'affaires favorisent principalement la structuration de la réflexion entrepreneuriale autour d'un scénario préétabli plutôt que dans le design d'une opportunité d'affaires. Si ces méthodes favorisent la robustesse d'un scénario, il faudrait travailler d'abord sur la conception. Cette activité exige un travail d'imagination organisé et structurant. Elle requiert de la méthode, des efforts.

Christophe Schmitt, en 2002, a conçu la méthode IDéO© pour aider les porteurs du projet à concevoir une valeur globale :

> « La méthode IDéO © s'inscrit en amont, dans la construction et la définition du projet. La méthode permet aux porteurs de projet de concevoir un scénario et d'en évaluer la cohérence. Le nom choisi renvoie à la contraction des notions d'idée et d'opportunité, et traduit le passage, pour les entrepreneurs, de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale. La méthode est désormais utilisée pour former à l'entrepreneuriat » (Schmitt, 2012b, p. 100)

Nous allons décrire les principes de base et la structure de la méthode IDéO ©. Le document d'appui pour le développement de la méthode peut être retrouvé en annexe (Annexe 1).

4.4.3.1. Principes de base de la méthode IDéO ©

La méthode IDéO© se base sur l'agir entrepreneurial (décrit au premier chapitre) :

> « L'entrepreneur construit une action entrepreneuriale dans laquelle il va intégrer des parties prenantes et y participe sans toutefois en avoir conscience de façon claire et exhaustive, tout comme les parties prenantes d'ailleurs » (Schmitt, 2015, p. 67)

Alors, l'effectuation, le réel perçu et la construction de scénarios sont présents tout au long de la méthode. Cet outil invite les entrepreneurs à problématiser leur vision et à la confronter avec d'autres qui pourront leur renvoyer des points d'amélioration. Quand nous facilitons une formation sur l'outil IDéO©, nous introduisons le problème de la perception et du regard d'autrui. Particulièrement, nous utilisons des images connues pour permettre le jeu de perception (Figure 40).

Nous utilisons aussi la question sur la bouteille à moitié pleine, à moitié vide pour faire « reconnaître que notre vision dépend du lieu d'où on regarde : elle est propre à chaque individu, partielle voire partiale » (Fourez, 2009, p. 15-16). Par la même occasion, nous introduisons la complexité de la démarche entrepreneuriale.

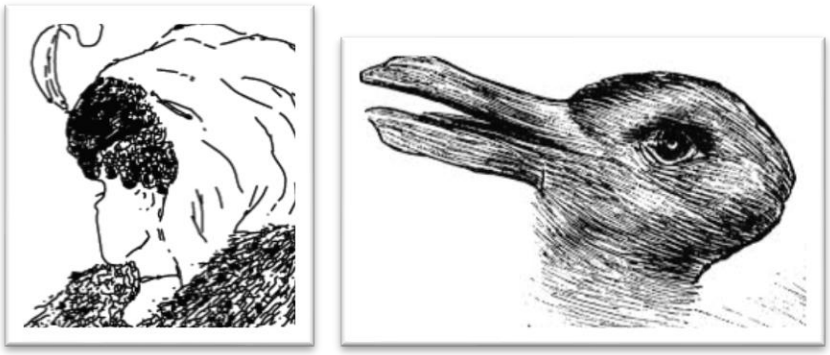


Figure 40. Jeux de perception : La belle et la grand-mère ; le lapin et le canard de J. Jastrow (1888).

Après cette introduction sur la perception, le premier travail qu'un entrepreneur doit effectuer consiste à se situer lui-même, et à situer son contexte et son histoire pour pouvoir construire son scénario d'entreprise. Puis, il faudra qu'il commence à réfléchir à l'idée. Pour transformer cette idée et construire une opportunité d'affaires, il faudra qu'il évite de se limiter à l'idée : un produit ou un service n'est pas un projet, car il peut être fabriqué et distribué de manières diverses, à des différentes personnes, à différents prix, avec des caractéristiques variées, etc. Chaque possibilité est un scénario possible à tester.

En tant qu'outil heuristique, la méthode ne donne que deux consignes ou conseils :

- Ne pas construire son opportunité à partir d'une projection du passé parce que c'est le futur qui détermine le présent (Watzlawick et al., 1974) ; et
- Ne pas rester isolé durant la phase de conception et ne pas chercher toutes les certitudes.

Justement, vu que l'entreprise a besoin d'un marché, de partenaires, de fournisseurs, d'investisseurs, l'entrepreneur a besoin de rencontrer du monde. Le plus vite il ira à la rencontre des parties prenantes, le plus vite il testera ses hypothèses et pourra ajuster le chemin emprunté. En effet, c'est le regard des autres et le travail collectif qui permettent d'aborder la complexité du projet et d'avoir une vision globale plus cohérente et robuste. À la fin, IDéO © n'est plus qu'un espace de problématisation :

> « Pour élaborer son scénario, l'entrepreneur doit se poser différentes questions et développer un certain nombre d'hypothèses plausibles. La qualité de son scénario est évaluée par rapport à sa cohérence et à sa robustesse dans le temps, lorsque l'entrepreneur devra le confronter [de façon formelle ou non] à son écosystème, c'est-à-dire aux parties prenantes de son environnement » (Schmitt, 2015, p. 78).

La méthodologie inclut alors la soutenance du scénario face à des experts.

4.4.3.2. Structuration du document de travail IDéO ©

Le document de travail sur la méthode IDéO© a deux parties principales : la construction de l'idée et le plan d'affaires (cf. Annexe 1). Le détail de chaque partie est repris au chapitre 8, au moment de présenter l'adaptation de l'outil que nous avons appelé IDEO+D. Ici, nous voulons seulement reprendre le processus dialectique de la valeur qui sert de fondement à l'outil. En effet, produit d'une recherche sur la valeur des produits des PME (Schmitt, 2012c), le processus de construction de l'opportunité d'affaires repris par IDéO© se structure autour de cinq questions (Figure 41). Elles correspondent à des dimensions qui s'entre définissent pour créer un socle, une opportunité sur laquelle réfléchir à un modèle d'affaires (à développer dans la deuxième partie).

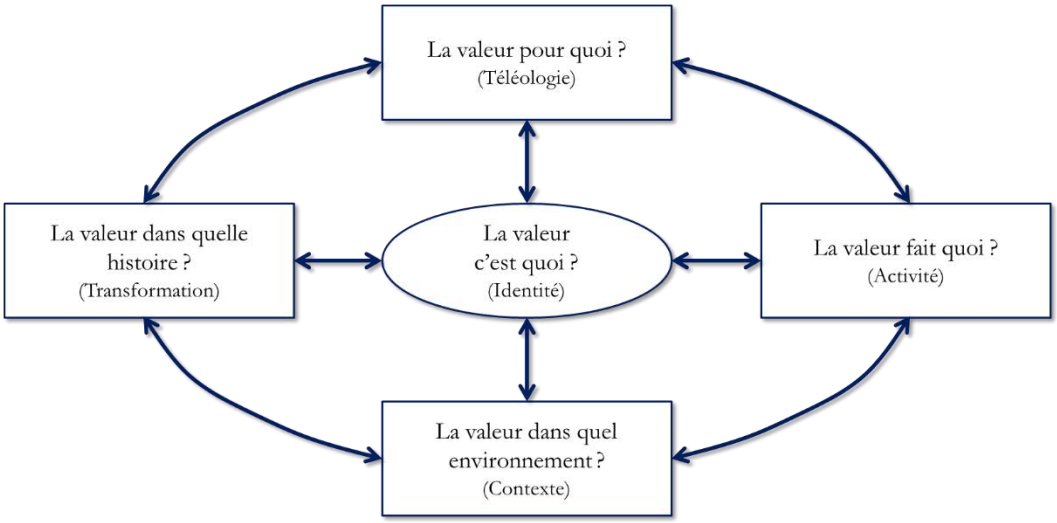


Figure 41. Cadre général d'une ingénierie organisationnelle de la valeur. Source : (Schmitt, 2012c, p. 73)

Donc, le processus de construction de l'opportunité d'affaires par la méthode IDéO© consiste à parcourir chaque étape de manière itérative pour se poser des questions :

- La valeur / le projet, qu'est-ce que c'est : énoncer le sens donné à la construction de la valeur pour le partager ;
- La valeur / le projet, pour quoi : définir le besoin, la demande, mais aussi l'offre existante et la valeur ajoutée ;
- La valeur / le projet, fait quoi : structurer la chaîne de valeur (les activités, les flux, les ressources, les objectifs) ;
- La valeur / le projet, dans quel environnement : situer les acteurs externes au projet, le contexte macroéconomique, les structures culturelles ;

- La valeur / le projet, dans quelle histoire : positionner le projet dans le futur et apprendre du passé (propre ou d'un tiers) pour guider les actions présentes.

Ensuite, un mélange des outils (comme le diamant de Porter, l'analyse PESTEL, les ratios comptables ou n'importe quelle autre méthodologie) peut enrichir le modèle d'affaires à adopter, en lui donnant de la en matière commerciale, économique, technique et financière.

Conclusion du chapitre 4

L'objectif de ce chapitre était de décrire la démarche que nous avons entreprise pour suivre les acteurs, récupérer leur perception et construire nos modèles par la suite. Nous avons justifié tous nos choix :

- La complexité comme métathéorie, d'où la considération de la dynamique organisationnelle, l'utilisation d'une pensée complexe et l'élaboration de stratégies pour aborder la construction de la valeur ;
- Le constructivisme comme paradigme épistémologique pour traiter les perceptions et les représentations de la valeur ;
- La recherche-intervention comme méthode qualitative à visée transformative ;
- L'étude d'un seul cas pour mieux respecter les exigences du constructivisme et de la recherche intervention ;
- L'incorporation de la notion de traduction ;
- L'outil IDéO comme outil heuristique pour construire une opportunité d'affaires.

Nous avons aussi décrit la manière dont nous avons récupéré et traité l'information. Lors des prochains chapitres, nous allons décrire les résultats du déploiement de notre méthodologie.

Chapitre 5.
Description d'une situation de création de valeur en entrepreneuriat social

C'est le bon sens paysan qui inspire mes démarches

Franck Magot, entretien, juin 2016

Introduction au chapitre 5

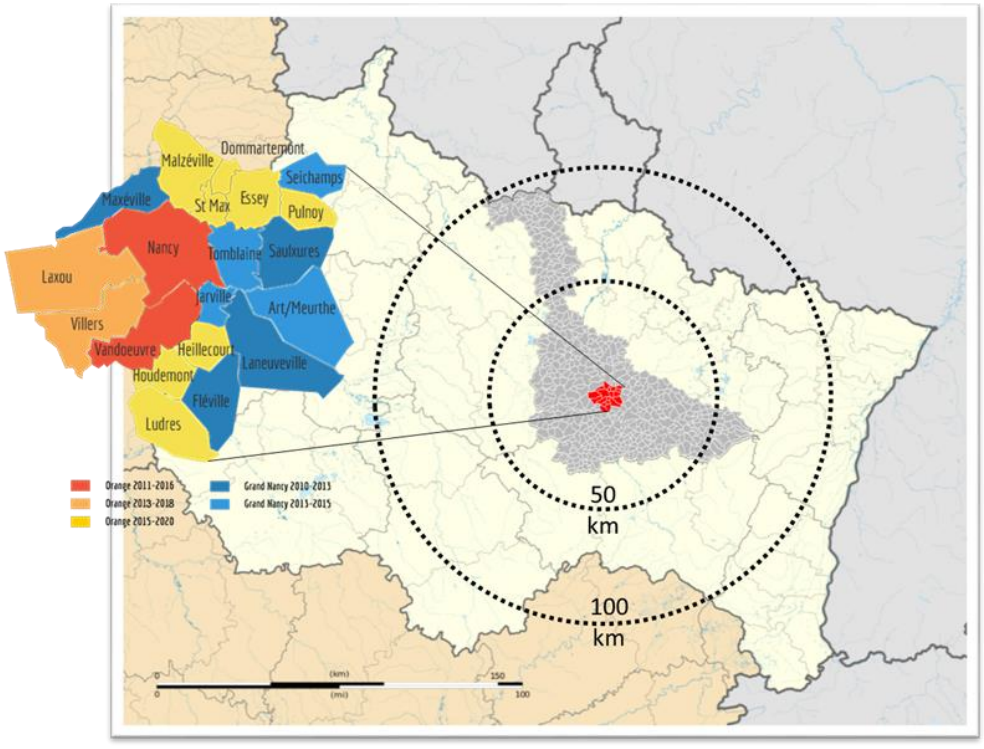
Une recherche intervention se développe forcément au sein d'une situation (cf. Section 1.1). Nous devons ainsi décrire l'entrepreneur, l'organisation et le contexte de notre cas d'étude. C'est justement l'objectif de ce chapitre : décrire comment notre entrepreneur a créé son entreprise. Nous allons faire une description synthétique du contexte géographique du projet, puis nous allons présenter notre entrepreneur et le projet qu'il a conçu. Ensuite, nous décrivons quelques parties prenantes : fournisseurs, accompagnateurs et investisseurs. Nous présentons aussi des éléments non humains du projet. Par exemple, nous avons localisé sur une carte les points de vente, nous présentons les concours auxquels Franck a participé et nous introduisons les exigences de la certification d'agriculture biologique en France qui contraignent les choix d'achat du projet. Pour dévoiler l'identité de chaque acteur qui participe à l'écosystème du projet en question, nous avons utilisé des narrations autobiographiques et le discours officiel publié dans des sites web officiels.

5.1. Localisation dans l'espace-temps

Le projet que nous étudions se développe dans la récente métropole du Grand Nancy, siège de la préfecture du département de la Meurthe et Moselle (54). Ce département fait partie, depuis janvier 2016, de la nouvelle région du Grand Est, composée des anciennes régions d'Alsace, de Champagne-Ardenne, et de Lorraine (cf. Carte 1 et Carte 2). Des 57 800 km^2

qui occupent la région Grand Est, 54% correspondent à des surfaces agricoles principalement cultivées en blé et maïs grain (Agreste, 2016).

Carte 1. Localisation du Grand Nancy sur la carte de France. Source : Google Maps 2016



Carte 2. Détail de la localisation du Grand Nancy dans la Région Grand Est. Source : Wikimedia 2016

En Lorraine, « la mondialisation de l'économie et les mutations technologiques et organisationnelles ont entraîné d'importantes pertes d'emplois dans les secteurs primaire et secondaire », entre 1990 et 2010, quand les mines de charbon et de fer ont été fermées (Bischoff, 2015). Les services et autres activités tertiaires sont devenus les principaux pourvoyeurs d'emplois. L'agriculture a aussi été touchée par la crise de l'emploi. L'agriculture lorraine « produit surtout du lait, de la viande bovine, des céréales et du colza » (Agreste, 2014), entre deux régions à forte tradition viticole (le Champagne et l'Alsace). Malgré cela, les décideurs publics restent optimistes et affirment que les activités agricoles des trois anciennes régions bénéficieront de leur intégration dans la région Grand Est (Bischoff, 2015).

C'est dans ce territoire, malgré ses difficultés, que Franck a décidé de monter son projet. Il est motivé pour soutenir les paysans engagés dans l'agriculture biologique. Ses fournisseurs et clients se trouvent à moins de 100 km autour de lui de manière à favoriser les circuits courts. La traçabilité des produits étant assurée, le projet de Franck est devenu un projet social intéressant pour plus d'un acteur.

5.2. L'entrepreneur et son projet

Franck Magot est un jeune Français de 25 ans sympathique, humble, ouvert… et sans doute un brin inquiet. Il a obtenu son diplôme d'ingénieur agronome à l'École Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires (ENSAIA). Depuis son enfance, il est passionné par les activités en plein air, le cyclisme sur piste et la natation. Mais, comme nombre de ses semblables, l'orthographe française (qui, en fait, lui a fait perdre un concours en 2015) n'est pas son fort. Franck est né à Montauban[87], dans le Tarn-et-Garonne (82). Il en est fier. Ses grands-parents habitent dans le Lot (46). Tous sont paysans. Chez eux, auprès d'eux, Franck a appris le « bien vivre » des agriculteurs français. Souvent, il se remémore les dimanches midi où la dégustation d'un magret de canard ou d'un fromage de Rocamadour faisait le bonheur de tous.

Franck a commencé ses études à l'ENSAIA en 2011. En avançant dans son cursus, il s'est confronté à une première expérience de simulation d'un projet entrepreneurial : pendant un cours, il a développé avec ses camarades un projet de conception et vente de machines pour

[87] Montauban est une ville labélisée « d'art et d'histoire », de couleurs chaudes. Son aire urbaine compte plus de 107 mil habitants. Elle a été fondée en 1144 par le comte de Toulouse, et elle est devenue chef-lieu du département de Tarn-et-Garonne (82).

faire des glaces à l'italienne à la maison. Mais le projet s'est arrêté à la fin du cours. Franck en a gardé malgré tout le « goût » pour la conception de projets. En 2013, il est parti en césure en Nouvelle Zélande ; parmi toutes les expériences qu'il a vécues là-bas, il a notamment mangé dans un restaurant de producteurs qui l'a marqué. L'idée d'une première opportunité d'affaires s'est faite jour. Le concept est très simple : les producteurs et quelques collaborateurs-en suivant un circuit court, transforment et commercialisent les produits des exploitations locales.

Au premier semestre 2014, Franck a réalisé un séjour en Argentine. Là-bas, il a goûté des burgers de qualité, faits maison, avec de la viande locale. Fort de ce qu'il a vu dans ce pays et une fois rentré en France, il a réincorporé l'ENSAIA dans la spécialité agriculture et développement des territoires. Il a commencé en parallèle à suivre les cours du master en entrepreneuriat dirigé par le Pr. Schmitt, également directeur du Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL) et titulaire de la Chaire Entreprendre de l'Université de Lorraine. Entre temps, Franck Magot avait fait la connaissance de Julien Barbier, accompagnateur du PeeL. Julien, qui est devenu une connaissance personnelle de Franck, lui a proposé de candidater au programme « Business unit » du PeeL pour développer son idée.

En mars 2015, Franck a commencé le parcours « Business Unit » du PeeL. Il a réussi à passer l'entretien de sélection avec son projet d'ouverture d'un restaurant fast-food à côté du campus Artem[88], qui va accueillir sous peu l'École d'Art de Nancy dans ses locaux. Mais, dès les premiers entretiens avec les accompagnateurs et intervenants externes, l'idée d'un restaurant s'est avérée très coûteuse, et ce dans un marché très concurrentiel et pour lequel la banque n'allait pas financer très facilement. L'option d'un *food-truck* (FT) est donc apparue plus faisable : Franck a décidé de monter un camion de vente de burgers à la française. Le sens de l'activité est resté intact : mieux valoriser les produits des agriculteurs locaux-engagés dans une logique de production biologique.

Le premier nom que Franck a donné à son projet a été « Les fermiers d'à côté », mais la marque était déjà enregistrée. Le nom a donc changé au profit de « Les Fermiers d'Ici » (FDI) avec ce slogan : « le goût de nos campagnes » (voir Logo 1).

[88] Pour savoir plus sur ARTEM : http://www.artem-nancy.fr/discover-alliance-artem.html

Logo 1. Logo de "Les fermiers d'ici"

Peu de temps après, Franck a participé au concours « Filme ta boîte », co-organisé par le PeeL et la Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI) de Lorraine. Il a aussi candidaté pour le Prix Pépite, mais n'a remporté aucun de deux concours. En fait, à cause de sa mauvaise orthographe, il a été disqualifié pour le Prix Pépite. Franck s'est justifié par le fait que, par manque de temps, il avait envoyé le dossier sans le relire et le corriger (Franck a pris connaissance du délai pour déposer le dossier très tardivement).

La situation financière personnelle de Frank l'a poussé à chercher du travail pendant son stage de fin d'année au PeeL. Il a trouvé une place à mi-temps au marché municipal de Vandoeuvre où il a rencontré des producteurs lorrains qui sont devenus ses fournisseurs. Au printemps-2015, Franck a été très actif pour tester son projet. Il s'est rendu, par exemple, à la manifestation « Nature en Fête »[89], au Parc Sainte Marie de Nancy où il a pu rencontrer le club d'investisseurs CIGALES (cf. Section 5.5). Il leur a demandé 5000 euros d'investissement. Mais, faute de garanties, il n'a pas réussi à avoir la somme. Heureusement, son ami Thomas de « Chez ta mère », lui a permis d'utiliser son *food truck* pour faire ses premiers essais, voir comment il se débrouillait. Franck a d'abord testé son idée dans un endroit familier : l'ENSAIA. Il a aussi pris l'habitude de diffuser sur sa page de Facebook une lettre d'information mensuelle à son réseau.

Puis, grâce à son engagement auprès du PeeL, il a eu l'opportunité de participer à la *Summer School* du HEG Fribourg ; il s'agit d'un stage en Suisse pour se former et échanger des pratiques entre entrepreneurs, enseignants et consultants du domaine du monde entier. En même temps, il a participé au concours de Promotech, et-a réussi à remporter un prix. Franck a aussi fait la rencontre d'autres entrepreneurs dans le domaine social et solidaire. Par

[89] "Nature en fête" est un évènement qui rassemble grainetiers, horticulteurs, paysagistes, pépiniéristes, fleuristes, artisans et apiculteurs de la région, ce qui est très important pour construire du réseau.

exemple, dans sa newsletter, il raconte ses rencontres avec Elise Bourcler, de l'entreprise « Conseil et Développement Agroculinaire », et avec Eric Petit Jean et Manuel Boileau, concepteurs d'un nouveau drive d'agriculture locale qui se développe dans la région.

À la rentrée de l'année scolaire 2015-2016, une fois le stage au PeeL finalisé, Franck a décidé d'intégrer « Cap entreprendre », une coopérative d'entreprises. Cela lui a permis de tester l'idée d'un service traiteur. Dans le même temps, il a postulé dans différentes entreprises du secteur agroalimentaire, notamment dans un lycée agricole pour devenir chef d'exploitation. Malheureusement, aucune entreprise n'a retenu sa candidature. Il a donc cherché un CDI dans un fast-food localisé dans la Vieille Ville de Nancy.

Vers octobre 2015, Franck a rencontré un deuxième club CIGALES qui lui a conseillé de faire une demande de prêt à la banque, parce qu'il n'avait toujours pas de garanties. Franck a dû attendre janvier 2016 pour obtenir ce fameux prêt et la réponse affirmative des cigaliers (membres du club CIGALES). Par ailleurs, Franck est entré en contact avec le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES). Il a participé à une séance de brainstorming organisé entre le MOUVES, son partenaire Make Sense et l'ENSAIA. Cette séance lui a permis de préparer la mise en place de son activité et de communiquer à travers les réseaux sociaux. Franck a finalement déposé les statuts de l'entreprise en mars 2016.

Depuis lors, il ne cesse de développer son activité. Il a acheté un *food truck* d'occasion qu'il a aménagé, puis il s'est payé un article publicitaire dans l'Est Républicain, journal local de grande diffusion, d'où une large visibilité dans le milieu de l'économie sociale et solidaire. La clientèle a été au rendez-vous au-delà ce qu'il espérait. Un mois après, il est apparu dans un reportage sur la chaîne France 3. Mesurer l'impact de ces deux reportages est difficile, mais toujours est-il que Franck a dû faire appel à un stagiaire pendant trois mois. Avec un agenda bien rempli de prestations traiteur jusqu'à la fin de l'année 2016, Franck a réussi ses débuts dans l'entreprise. Il a réalisé un chiffre d'affaires moyen de 5 000 euros par mois, avec un pic à 11 000 euros. Il a également son site web, sa page Facebook, une application pour commander en ligne, et un portable qui lui permet de négocier des contrats pour le service traiteur à tout moment.

Chronologie du projet		
Année	**Mois**	**Activité**
> 2000		- Vacances à la ferme des grands-parents.
2011		- Intégration de la ENSAIA.
2012		- Projet de machines de glace à l'italienne pour faire à la maison.
2013		- Césure en Nouvelle Zélande. Idée de faire un restaurant des producteurs. - Rencontre avec Julien Barbier.
2014		- Séjour en Argentine. Idée de faire un fast-food. - Intégration de la spécialité : « Agriculture et développement des territoires ». - Suivi des cours du Master Entrepreneuriat.
2015	Mars	- Intégration du Business Unit. Idée de monter un établissement de restauration rapide de produits locaux à côté du nouveau campus Artem. - Participation au concours « Film ta boîte » - Participation au concours « Prix Pépite ». - Travail à mi-temps au marché de Vandoeuvre (rencontre des producteurs).
	Avril	- Participation à « Nature en Fête » au Parc St. Marie. - Première rencontre avec un CIGALES (demande de 5000 euros).
	Juin	- Premiers essaies avec un *food truck* de quelqu'un d'autre. - Rencontre avec d'autres entrepreneurs dans le domaine.
	Juillet	- Stage à Fribourg, Suisse. - Participation au concours Promotech, gagné.
	Septembre	- Intégration de Cap entreprendre. - Premières expériences de traiteur. - Travail CDI mi-temps au restaurant de fast food.
	Octobre	- Rencontre du deuxième CIGALES.
2016	Janvier	- Réponse affirmative d'un CIGALES. - Préparatifs pour la constitution formelle de l'entreprise.
	Février	- Séance avec Make Sense et le Mouves Lorraine, pour brainstorming avec l'ENSAIA et le Technopole de Nancy Brabois.
	Mars	- Déposition des statuts. - Achat de *food truck* propre. - Mise en place de concours pour week-end à la ferme.
	Avril	- Article dans l'Est Républicain.
	Mai	- Reportage apparu sur France 3. - Premier stagiaire.
	Juin	- Première « Soirée à la ferme »
	Juillet	- Fin de l'intervention.

Tableau 16. Chronologie générale du projet « Les fermiers d'ici » jusqu'à 2016

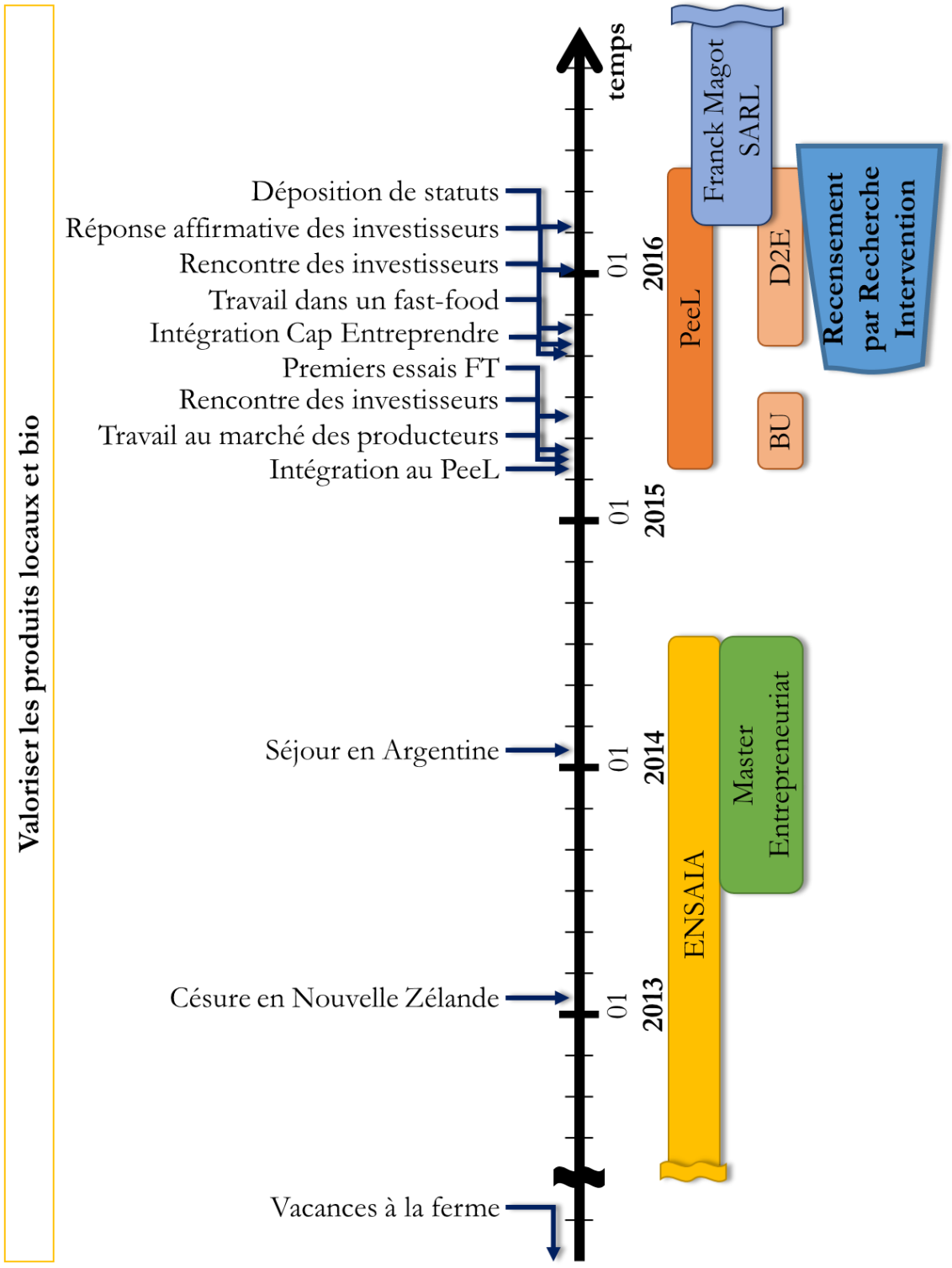


Figure 42. Ligne du temps du projet "Les Fermiers d'Ici" et localisation de la recherche intervention.

Nous pouvons observer dans le Tableau 16 et la Figure 42, la cohérence du parcours de Franck nourri par sa propre expérience, l'intégration du PeeL, d'abord par le Business Unit (BU), puis par le statut étudiant entrepreneur (D2E), son engagement auprès des agriculteurs. Cette cohérence lui a permis de tester son idée et de consolider le réseau du projet. Rappelons que l'idée de la création du *fast food* a maturé plus de deux ans.

5.3. L'activité productive : la chaîne des produits bio du terroir

Comme nous l'avons vu, « Les Fermiers d'Ici » est une entreprise de valorisation des produits locaux et bio. Les burgers varient avec les produits de saison et le service traiteur propose des terrines, pâtés, saucissons, vins, légumes et pain issus des exploitations locales. La production, le stockage et le stationnement des camions sont faits en grande partie dans la cuisine de l'ENSAIA, qui est partagée avec les cours d'innovation agroalimentaire. Parfois, quand la cuisine n'est pas disponible ou que l'espace de l'ENSAIA est insuffisant pour le stockage, Franck emploie la maison où il habite en colocation.

Les principaux points de ventes sont prêts des agglomérations d'entreprises (voir Carte 3) :

- Le technopôle de Nancy-Brabois[90] à Vandoeuvre-lès-Nancy, le mardi midi ;
- Le dynapôle de Ludres-Fléville[91], le mercredi midi ;
- Le boulevard Cattenoz à Villers-lès-Nancy, le jeudi midi et soir ;
- Le parking du magasin « Le Goupil Vert »[92], le vendredi midi.

Franck a aussi mis son camion à d'autres emplacements, comme la résidence des étudiants de l'Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL) à Brabois mais cela n'a pas fonctionné. En revanche, des événements comme la fête des fruits de Chenicourt (54), ou le festival « Jardin du Michel »[93], représentent autour du 60% des ventes du *food-truck*. Le choix des emplacements en semaine a été motivé par la quête des entreprises dont les employés ont le temps, l'envie et l'argent pour un burger bio. Pour les emplacements des weekends et sur

[90] Un des premiers parcs ressemblant enseignement, centres de recherche et entreprises. Il a été aménagé dans les années 1970 : http://www.zones-activites.net/plan-19-Technopole-Nancy-Brabois.html

[91] Agglomération des entreprises situé dans le sillon lorrain : http://www.dynapole.eu/

[92] Magasin du réseau « Biocoop », des coopératives des produits exclusivement bio : http://www.nancy-bio.fr/

[93] Festival de musique actulle dans le 54 : http://www.jardin-du-michel.fr/

quelques marchés, Franck doit être attentif aux appels d'offres. Il lui arrive aussi maintenant d'être invité par les membres de son réseau.

Carte 3. Localisation des points de vente hebdomadaires de FDI en mai 2016

Quant aux produits que Franck propose, chacun peut les commander au *food truck* : burger fermier, burger original avec steak de lentilles, burger spécial du jour... Pour compléter le menu, il est possible de prendre des écrasés de légumes de saison ou une salade de concombre, selon la saison. Par temps froid, une soupe sera la bienvenue. Quant au dessert, il est possible de choisir entre des muffins faits maison ou des yaourts bio. En boisson : sirop à l'eau, jus de fruits ou-bière locale. Les prix des menus varient entre 7 et 13 euros.

Le service traiteur, quant à lui,-représente un tiers du chiffre voire un peu plus selon les mois. C'est une activité qui se développe de plus en plus. Ce service représente aussi un gain en temps par rapport au travail investi, outre que la réduction du risque de ne rien vendre comme cela arrive parfois dans le FT. Quelques clients qui ont sollicité le service traiteur sont :

- Pouvoirs publics :
  - Le Conseil Départemental de la Meurthe-et-Moselle

- La métropole du Grand Nancy
- La mairie de Heillecourt

– Entreprises :
  - La Poste

– Festivals :
  - Jardin du Michel (en plus du food truck)
  - Le festival du film de chercheur

– Université :
  - Le PeeL
  - L'IUT de Nancy-Brabois

Pour l'approvisionnement, Franck essaie de passer par le moins d'intermédiaires possibles. Il a choisi des fermes, des marchés des producteurs et des magasins spécialisés qui lui assurent un flux de produits bio, frais et locaux. Grâce à son réseau personnel et d'affaires, ainsi qu'à son travail au marché de Vandoeuvre, Franck a pu visiter différentes fermes locales et a rencontré personnellement les producteurs des principales matières premières pour son entreprise. Si parfois il se voit obligé de changer de fournisseur pour des raisons de disponibilité ou de praticité, dans sa page web[94], Franck reconnaît certains fournisseurs comme parties prenantes du projet.

Pour la viande bovine, il fait appel à « Les Fermes vertes »[95], un regroupement de 8 fermes de Meurthe-et-Moselle qui ont un point de vente au Groupement Agricole d'Exploitation en Commun (GAEC) de la Saule à Montenoy (54760). Ces agriculteurs sont labellisés en Agriculture Biologique pour offrir au bétail un aliment sain à base d'herbe majoritairement. La vente de la viande se fait sur commande. Franck doit alors prévoir une semaine à l'avance la récupération des steaks sur place.

Quant à la viande porcine, « La Ferme du porc qui dore » est celle qui permet à Franck de proposer « une gamme de charcuterie d'excellente qualité grâce à l'élevage de la race rustique gasconnaise » à base de céréales, de crucifères et de fourrage grossier. La ferme est située à Gondrexon (54450). Ses terrines, pâtés et saucissons sont utilisés pour le service traiteur.

[94] Site Web de l'entreprise « Les Fermiers d'Ici », consulté pour la dernière fois en mai 2016 : http://www.fermiersdici.com/nos-producteurs/

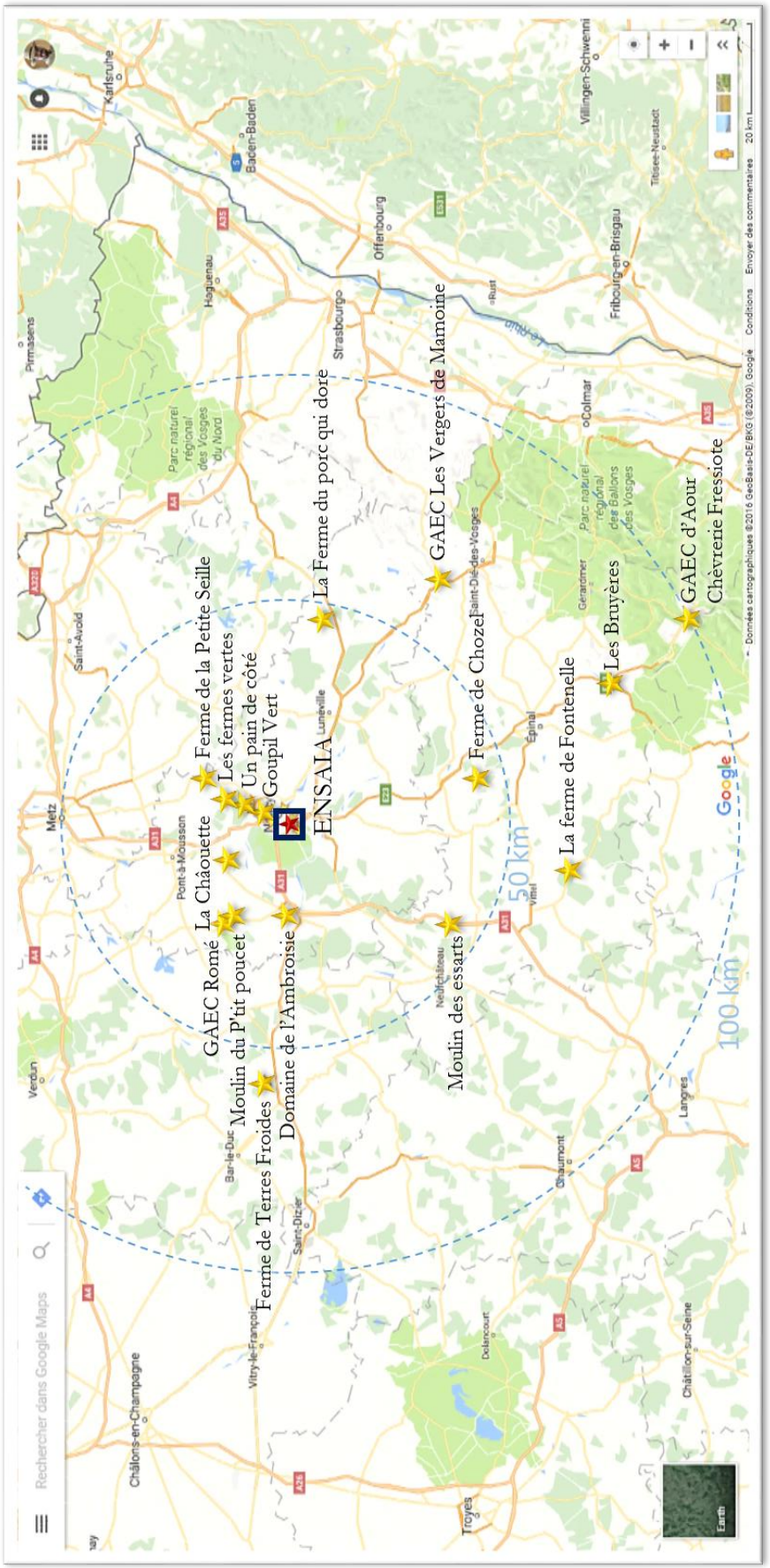
[95] Site Web : http://www.lesfermesvertes.com/

Concernant les produits laitiers bovins, il y a plusieurs producteurs. Pour le fromage, il y a « La ferme de Fontenelle » et la « Ferme des Bruyères ». La première est une entreprise agricole à responsabilité limité (EARL) située à Relanges (88260) qui permet à Franck de se ravitailler en emmental, en fromage Saint Pierre, en beurre et crème fraîche. Le lait fourni pour ces produits provient d'un élevage de vaches Montbéliardes qui se plie aux contraintes de l'Agriculture Biologique (sans antibiotiques préventifs). Cette race rustique convient bien à un élevage dans les prairies vosgiennes pour une production de fromages de qualité. La seconde est la « Ferme de Bruyères » à Saint-Étienne-Lès-Remiremont (88200) qui fait de l'élevage laitier. Elle procure aux Fermiers d'Ici du Munster et de la Tomme à l'ail, surtout pour les services traiteur. La ferme est aussi certifiée en Agriculture Biologique, bénéficie de la mention « fromage Fermier », mention réservée aux agriculteurs qui transforment le lait de leur exploitation. Les yaourts qui complètent le menu du FT proviennent de la « Ferme de la Petite Seille » à Arraye et Han (54760).

Franck offre aussi du fromage de chèvre qui provient de Fresse-sur-Moselle (88160). Des chèvres du « GAEC d'Aour » qui pâturent au grand air. Tous les produits sont fabriqués et affinés sur place. La livraison des produits laitiers se fait au marché de Vandoeuvre tous les vendredis.

Les boulangers artisans de l'entreprise « Un Pain de côté »[96] assurent la fraîcheur et la livraison du pain des burgers. Ils ont ouvert leurs portes en septembre 2009 dans une maison de la Haute Lay à Lay Saint Christophe (54690). Ils s'approvisionnent en blé biologique produit à Royaumeix (54200) par « Le Moulin du P'tit poucet ». Tous les pains (noix, courge, potimarron, raisin) sont façonnés manuellement avec une intervention mécanique minimale : ils suivent une fermentation naturelle à base de levain naturel (donc sans levure). Franck s'approvisionne directement sur place une fois par semaine après avoir passé commande au moins trois jours avant.

[96] Site Web : http://unpaindecote.free.fr/Un_Pain_De_Cote/Bienvenue.html



Carte 4. Localisation des producteurs, partenaires de « Les Fermiers d'Ici ». État en mai 2016.

Pour les boissons, Franck fait appelle à plusieurs producteurs comme « La Châouette »[97] , brasserie certifiée Bio, localisée à Saizerais (54380) qui travaille l'orge issu de l'Agriculture Biologique pour produire bière ambrée, blonde et blanche. Les trois bières produites sont pur malt de fermentation haute, finement houblonnées et épicées sans filtration ni pasteurisation.

Pour les vins, Franck a choisi d'acheter au « Domaine de l'Ambroisie »[98], situé à Lucey (54200) dont la production se fait sur 7 hectares de vignes. Son vin « gris » bénéficie de l'AOP « Côte de Toul » et sa qualité repose sur son bas rendement (40 hl/ha). Franck récupère les bouteilles de bière et de vin auprès des producteurs au marché de Maxéville.

Les jus de fruit proposés par « Les Fermiers d'Ici » proviennent des vergers vosgiens. À Bettegney-Saint-Brice (88450), l'EARL « Ferme de Chozel »[99] transforme et vend ses fruits. Ses vergers ne sont traités avec aucun produit chimique. Ce sont les moutons qui font office de tondeuses et leurs excréments d'engrais. Cependant, ils ne sont pas certifiés Bio. En revanche, les sirops (de rhubarbe, de myrtille, de mûre et autres fruits saisonniers), proviennent du « Moulin des Essarts »[100], une ferme certifiée AB depuis 1998 localisée à Rémoville (88170). Les jus et les sirops sont récupérés régulièrement au marché fermier de Vandœuvre-lès-Nancy.

Les légumes, quant à eux, sont produits à Royaumeix (54200) sans pesticide ni engrais, par le « GAEC Romé »[101]. Les agriculteurs de ce groupe font tourner leurs cultures selon les saisons et proposent leurs produits au sein d'une Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP) à Vandoeuvre-les-Nancy. Les légumineuses sont produites à la « Ferme de Terres Froides »[102] en Meuse (55500, Nancois Le Grand), et les oignons viennent des « Vergers de Mamoine EARL »[103] (au 88420, Moyenmoutier). Les condiments et les produits manquants sont achetés au magasin le « Goupil Vert ».

---

[97] Site Web : http://chaouette.blogspot.fr/p/la-brasserie.html [Consulté pour la dernière fois le 23 septembre 2017]

[98] Site Web : http://www.bienvenue-a-la-ferme.com/lorraine/produits-de-la-ferme/ferme-domaine-de-l-ambroisie-2661-363658 [Consulté pour la dernière fois le 23 septembre 2017]

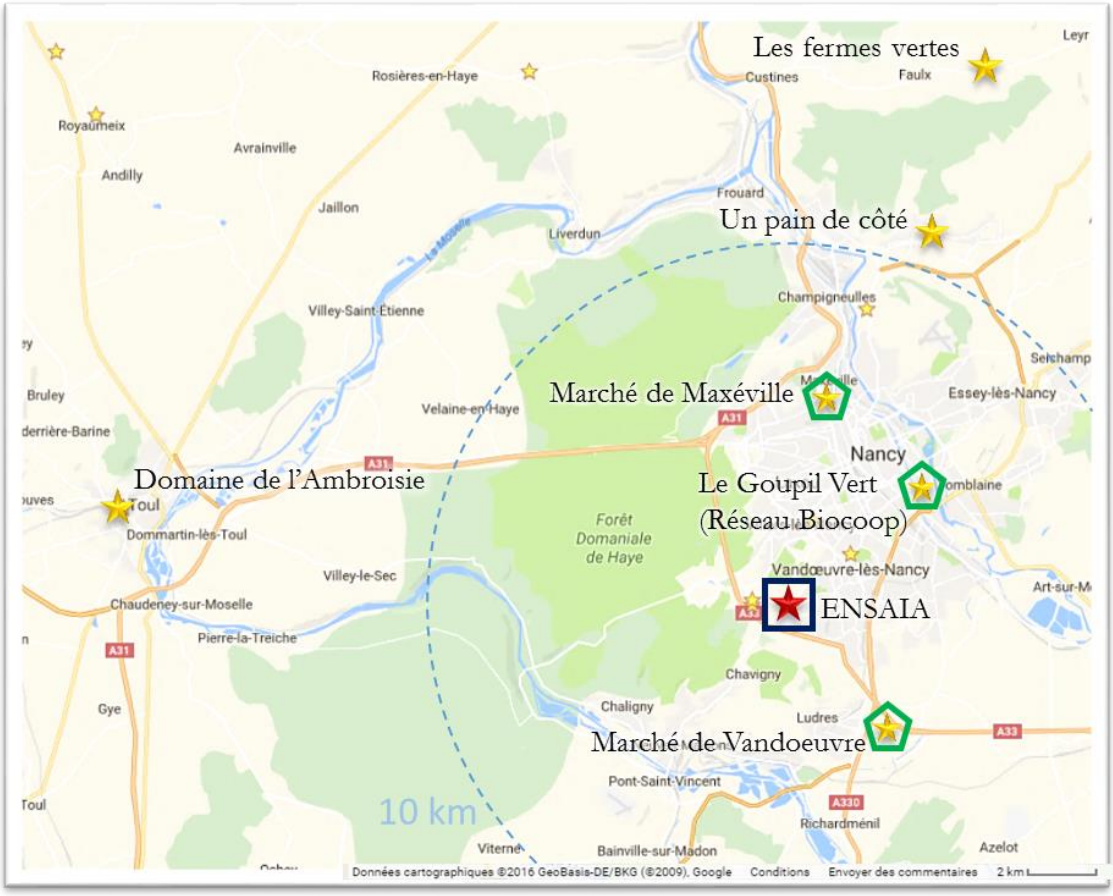
[99] Site Web : http://www.alterboutique.com/ferme-de-chozel/ [Consulté pour la dernière fois le 23 septembre 2017]

[100] Site Web : http://www.alterboutique.com/moulin-des-essarts/ [Consulté pour la dernière fois le 23 septembre 2017]

[101] Site Web : http://www.gaecrome.com/ [Consulté pour la dernière fois le 23 septembre 2017]

[102] Site Web : http://www.bienvenue-a-la-ferme.com/lorraine/meuse/nancois-le-grand/ferme/ferme-des-terres-froides/196190 [Consulté pour la dernière fois le 23 septembre 2017]

[103] Site Web : https://www.lesvergersdemamoine.fr/accueil/ [Consulté pour la dernière fois le 23 septembre 2017]



Carte 5. Localisation des points d'approvisionnement de « Les Fermiers d'Ici ». État en mai 2016

Comme il est montré sur la carte ci-dessus, les marchés de producteurs, les fermes et les consommateurs se trouvent à moins de 100 km à la ronde. Cette proximité et les choix faits pour la sélection de fournisseurs fortifient la position du projet « Les Fermiers d'Ici » comme étant un projet social qui valorise, par des circuits courts, les produits fermiers bio et lorrains.

5.4. L'accompagnement par le PeeL : faciliter la démarche entrepreneuriale

Franck a été accompagné pendant au moins deux ans par le Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL). Il s'agit d'une structure au sein de l'Université de Lorraine créée en 2011 au sein de l'ancien Institut National Polytechnique de Lorraine[104]. La mission du PeeL consiste

[104] L'Université Lorraine est un grand établissement qui a été créée en janvier 2012 après la fusion des universités Nancy I « Henri Poincaré », Nancy II, et l'université Paul-Verlaine de Metz, ainsi que d'autres établissements d'éducation supérieur …

à « développer la culture entrepreneuriale au sein de l'Université […] par des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement » (Le PeeL, 2016b).

Le PeeL a la-vocation d'être un réseau qui s'est développé suite à un appel national pour créer des pôles entrepreneuriaux pour étudiants (PEE), un programme à 3 ans sous le quinquennat de Nicolas Sarkozy :

> « Le 1er octobre 2010, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et le ministère des PME ont organisé une matinée consacrée au lancement des PEE et à la présentation du coordinateur national choisi. […] La Caisse des Dépôts a fait une rallonge de 600 000€, ce qui ramène le financement à 3 millions/€ sur 3 ans » (AFE, 2012)

Avec le changement d'administration (élection présidentielle en 2012), les PEE se sont transformés en Pôles Étudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE). Le PeeL fait désormais partie de ce réseau des pôles.

> « Service de l'Université de Lorraine dépendant de la Direction des Partenariats, le PeeL est ancré dans son territoire et partie prenante de l'écosystème régional d'entrepreneuriat et d'innovation. Il […] s'inscrit dans un important réseau de partenaires et financeurs. Le PeeL déploie une pédagogie qui s'appuie sur les travaux de recherche les plus innovants et les outils mis à disposition par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche » (Le PeeL, 2016b)

Logo 2. Logo du PeeL

Logo 3. Logo des PEPITE

Les PÉPITE font partie d'une initiative lancée par l'État (notamment le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche) et la Caisse de Dépôts. Elle est financée au titre du « Programme d'Investissements d'Avenir » et est soutenue par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE). Le réseau des PÉPITE forment et accompagnent les étudiants à l'entrepreneuriat et l'innovation, à travers l'association des établissements d'enseignement supérieur, acteurs économiques et professionnels. De même, une Chaire de recherche lui est associé. Depuis

de la région dont l'Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL). Le PeeL a été fondé par un enseignant de l'ensaia, une école de l'INPL avant la fusion. Site Web : http://www.univ-lorraine.fr

sa création en 2014, Jean-Pierre Boissin, enseignant-chercheur à l'IAE de Grenoble, est le titulaire.

Aussi en 2014, le Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche validé le statut d'étudiant-entrepreneur grâce à un diplôme : le diplôme étudiant-entrepreneur (D2E) pour tout étudiant ou jeune diplômé, porteur d'un projet de création d'entreprise, qui voudrait être accompagné dans sa démarche par un PÉPITE. Le D2E « confère des droits et avantages qui permettent à l'étudiant de mener à bien son projet avec un maximum de sécurité et de visibilité » (PEPITE, s. d.) :

- La possibilité de substituer son projet entrepreneurial à l'obligation de faire un stage ;
- Le droit à la césure ;
- La possibilité de convertir le diplôme « étudiant-entrepreneur » (D2E) en ECTS[105] dans le diplôme national ;
- L'accueil dans l'espace de coworking du PÉPITE local ;
- Le statut étudiant pour les jeunes diplômés durant la période de création d'entreprise (avec la sécurité sociale qui y est associée) ;
- La formation à l'entrepreneuriat et à la gestion dispensée par le PÉPITE local et ses partenaires.

Bien sûr, le statut est octroyé après dépôt de dossier et sélection du candidat par une commission.

Après la création des PÉPITE, les structures existantes ont changé leur nom, mais comme la marque PeeL était déjà bien positionnée dans la région, le PÉPITE en Lorraine est reconnu comme « PÉPITE by PeeL » et comprend aussi 4 axes d'action (PEPITE, s. d.) :

1. Information, communication et sensibilisation des acteurs à l'intérieur et extérieur de l'université, à tous les niveaux ;
2. Référencement des compétences en entrepreneuriat et innovation ;
3. Mise en réseau des étudiants entrepreneurs ;
4. Observation des pratiques et leur impact sur le territoire.

[105] European Credits Transfer System : http://www.agence-erasmus.fr/page/ects

Fruit de ses actions, le PeeL compte autour de 490 étudiants diplômés, 147 entrepreneurs accompagnés en 2016, des interventions dans des facultés et écoles sur toutes les sites de l'université, et une importante insertion dans le monde social. Depuis sa création, la pédagogie du PeeL est de transformer l'idée des étudiants en opportunités d'affaires à travers un parcours baptisé « Business Unit »[106] qui peut être défini comme un service à la création des affaires par la rencontre des experts :

> « Le parcours Business Unit est un parcours d'accélération proposé à une quinzaine d'étudiants ayant un projet en maturation. Durant ce parcours d'excellence de quatre mois (d'avril à juillet), le porteur de projet bénéficie d'un triple accompagnement (par un chargé de projet du PeeL, par un expert-comptable, par un coach), de formations, ainsi que d'un soutien financier jusqu'à 3000 € » (Le PeeL, 2016a).

Le Business Unit utilise les résultats de la recherche en entrepreneuriat et cherche à « amener les entrepreneurs à construire un écosystème constitué de leurs parties prenantes afin de confronter leur prise de conscience de la situation entrepreneuriale et de l'intentionnalité à l'œuvre dans le soubassement de cette situation » (Schmitt, 2015, p. 75). Franck Magot, notre entrepreneur, a bénéficié de ce parcours et d'un an supplémentaire avec le « Statut National Étudiant Entrepreneur ».

5.5. Le financement de l'activité : les investisseurs

Comme nous l'avons décrit, après avoir lancé une campagne de financement participatif, Franck a approché un « Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire » (CIGALES). Ces clubs sont nés dans les années 1980 pour rassembler des citoyens engagés dans l'économie sociale et solidaire voulant « accompagner celles et ceux qui se lancent dans la grande aventure de la création ou du développement d'une entreprise » à travers du capital et des conseils (CIGALES, s. d.-a).

> « Un club CIGALES […] est une structure de capital risque solidaire mobilisant l'épargne de ses membres au service de la création et du développement de petites entreprises locales et collectives […] constitué de 5 à 20 personnes qui mettent une partie de leur épargne en commun. Il se réunit plusieurs fois par an pour recevoir les créateurs, décider de leurs placements et affecter cette épargne collective au capital des entreprises » (CIGALES, s. d.-b)

[106] Qui s'est transformé maintenant en parcours de maturation (MeeP)

> « C'est un lieu d'échanges et d'auto-formation sur les questions économiques et de développement local, où investisseurs et porteurs de projet font l'expérience d'une économie socialement responsable et solidaire. Le club a une durée de vie de 5 ans, prorogeable une fois. Au terme de sa vie, il procède à la liquidation de son portefeuille, au prorata des apports des cigaliers » (CIGALES, s. d.-b)

Logo 4. Logo du Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire

Parmi les membres des CIGALES, on trouve quelques directeurs d'entreprise. Ces clubs sont convaincus qu'un support humain au début de l'entreprise permet au créateur de gagner en sérénité :

> « Aujourd'hui, les clubs CIGALES ont toute leur raison d'être dans des territoires bien souvent marqués par la crise : le lien entre l'entrepreneur et les membres d'un club accroît la viabilité de chaque projet accompagné. » (CIGALES, s. d.-a)

Dans notre cas, Franck fait appel à des CIGALES. Il a rencontré un premier club qui lui a demandé des garanties avant d'investir. Puis, lors d'un événement au Conseil Départemental 54, il a rencontré un deuxième club qui venait d'être créé. Les membres du deuxième CIGALES ont aussi considéré que Franck manquait des garanties. Il a dû alors déposer un dossier à la banque qui lui a octroyé un prêt. À ce moment seulement, le club a doublé la somme qui avait été demandée. Enfin, un autre club et une personne physique sont devenus actionnaires de la firme : Franck Magot SARL.

En plus de ces sources de financement, Franck a obtenu de l'argent grâce à des concours entrepreneuriaux : le fait d'avoir gagné lui a permis, en plus de financer son activité, de régler des affaires personnelles. Il a aussi bénéficié d'une bourse du Conseil Régional pour-jeunes entrepreneurs de 4000 euros et d'une subvention de la région « Fonds d'Insertion pour les Lorrains », demandée en 2016, à hauteur de 5000 euros. Il aussi demandé une bourse à Lorraine active[107], autre structure grâce à laquelle les jeunes qui souhaitent développer leur

[107] Du réseau « France Active », financeur solidaire soutenu par la Caisse des Dépôts et par les Fonds Européens : http://lorraineactive.org/ [Consulté le 08/02/2017]

entreprise en Lorraine peuvent avoir un prêt qui sert de garantie aux emprunts bancaires. Dans le cas de Franck, il a eu, lors des appels pour 2016, un prêt de 2000 euros.

Si nous résumons, Franck a financé le début de son activité grâce à sept sources :

a. Une levée des fonds auprès des étudiants et sympathisants de l'ESS ;
b. Un prêt de la banque locale ;
c. Une bourse ;
d. Des CIGALES ;
e. Des investissements privés des contacts personnels ;
f. Des subventions ;
g. Des concours entrepreneuriaux.

Les CIGALES (avec une participation de capital sur 5 ans), et les contacts personnels de Franck ont fourni non seulement du capital financier, mais aussi un fort soutien au projet.

5.6. Les accélérateurs de l'activité : les concours entrepreneuriaux

Franck a mentionné, lors de nos entretiens, sa participation à trois concours entre mars 2015 et mars 2016 :

- Film ta boîte (classé 7e sur 36 vidéos présentées)
- Concours PÉPITE (classé dans les 10 meilleurs de la Lorraine)
- 100 Jours pour entreprendre (classé 37e sur 120 projets)
- Concours à l'école de Mines

Puis, sur son site web, nous avons trouvé qu'il avait participé aussi à deux concours en plus (ciblés prioritairement à des projets sociaux et solidaires) :

- Fabrique AVIVA (Magot, 2016b)
- Une séance avec « MakeSense » (Les fermiers d'ici, s. d.)

Nous allons présenter ces concours. D'abord, le concours « Filme ta boîte » est une initiative de la Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI) de Lorraine en partenariat avec le PeeL,

soutenue par la Région et la banque Société Générale, entre autres partenaires. Pour l'édition 2016, la description du concours était affichée comme ceci :

> « Le jeu-concours « #FILME TA BOITE » est une initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lorraine en partenariat avec l'Université de Lorraine et le PeeL, la Société Générale, la Région Alsace Champagne-Ardenne Lorraine, Yzico et Direct FM pour promouvoir la prise d'initiative des étudiants sous différentes formes : idée de création d'entreprise, association, événement, innovation. » (CCI, 2016)

Pour sa part, la « Fabrique Aviva »[108] est une plateforme d'accélération, un concours qui « offre une aide financière d'un million d'euros à des initiatives entrepreneuriales innovantes et utiles, répondant à l'un de ces quatre enjeux de société : soutenir l'emploi, renforcer le lien social, protéger l'environnement et agir pour une santé durable » (Aviva, 2017).

Illustration 1. Les partenaires de la Fabrique Aviva. Version 2017.[109]

Quand Franck a voulu participer à ce concours, il a posté sur son site web :

> « Les Fermiers d'ici participent au concours de la fabrique Aviva ! Ce concours regroupe 1000 projets aux idées entrepreneuriales à fois utiles et innovantes, qui répondent à l'un des quatre enjeux de société suivants : soutenir l'emploi, renforcer le lien social, protéger l'environnement et agir pour une santé durable. […] Pour soutenir

[108] Site Web : https://www.aviva.fr/aviva-france/engagements/financement/la-fabrique.html

[109] Ashoka France, plateforme traditionnel des innovateurs sociaux : https://www.ashoka.org/fr/ ; BFM Business, une station radio et chaine de télévision privées propriété de SFR Group : http://bfmbusiness.bfmtv.com/ ; Bulb in Town, une plateforme de crowdfunding spécialisée dans l'ESS et ancré dans l'économie locale : https://www.bulbintown.com/ ; La Ruche, espace de coworking lié à Ashoka, Entrepreneurs sans frontières, La nouvelle PME, Equitel, et Adive : https://la-ruche.net/ ; Make Sense, une association pour l'échange entre entrepreneurs et leur développement : https://www.makesense.org/ ; Mazars, groupe d'expertise comptable et financière : https://www.mazars.fr/ ; et UPCampus, une communauté – réseau des entrepreneurs sociaux impulsée en France par Smiley et Groupe SOS : http://up-campus.org

…

> Les Fermiers d'ici, rien de plus simple, inscrivez-vous et votez pour le projet 551 en cliquant ici. » (Les fermiers d'ici, s. d.)[110].

Bien qu'il n'ait pas remporté ce concours, sa seule participation lui a permis de communiquer sur son projet. Quant à la séance avec MakeSense, plus qu'un concours, il s'agissait d'une réunion d'échange co-organisée avec le MOUVES. Néanmoins, Franck a dû quand même déposer un dossier pour être sélectionné et bénéficier de cette séance au cours de laquelle un entrepreneur expose son projet en face d'un auditoire d'experts et d'amateurs qui proposeront des idées pour solutionner une problématique que l'entrepreneur aurait exposée. Pour Franck, la séance s'est déroulée en février :

> « Mardi 2 février [2016], un Hold Up a été organisé dans les locaux de l'ENSAIA. Ce Hold Up est une séance de brainstorming au cours de laquelle les participants (gangsters) proposent des solutions à une problématique donnée par l'entrepreneur. […] Pour Les Fermiers d'ici : Comment créer le buzz autour de l'arrivée du Food Truck et se faire connaître ? » (Les fermiers d'ici, s. d.)

De cette séance a découlé le concours de likes que Franck a mis en place ultérieurement.

Un autre concours auquel Franck a participé est « Entreprendre »[111], organisé par Promotech CEI. Il consiste à défendre un projet face au public. Après avoir été présélectionnés via le dépôt et l'étude d'un dossier d'environ 15 pages, les porteurs du projet font une première présentation orale en face d'un jury d'experts (qui donnera un prix de plus de 1000 euros par catégorie), et après des sessions de coaching, refont une présentation-de 3 minutes maximum face à un grand public qui peut contribuer à hauteur de 5 euros, ou émettre des promesses d'investissement pour les projets plus séduisants. Franck a réussi à obtenir le prix de l'éloquence à 300 euros dans l'édition de 2015[112], et le prix du jury dans la catégorie ESS de l'édition de 2016.

Un autre concours a été celui de l'école des Mines, Nancy, en 2016, où Franck a levé 700 euros. Celui-ci ne présentait d'autre challenge que de se présenter brièvement.

Les principales leçons que Frank a retenues grâce à des concours sont :

---

110 Aussi publié le 9 février 2016 dans les Actualités de son site web mais en utilisant la première dénomination : « Les Fermiers d'À Côté » (Magot, 2016b).

111 Site pour l'édition 2017 : http://entreprendre2017.com/ [Consulté le 08/02/2017]

112 Il faudrait dire que la vidéo du concours Entreprendre 2015 a été, selon l'avis d'un des accompagnateurs du PeeL, élaborée de façon très rudimentaire et ne demandait rien à d'autres… Ce qui est marrant ce que pendant que Franck a attribué son succès à au décor champêtre de la vidéo qu'il a tourné, l'accompagnateur pense qu'il s'agit du travail fait en amont, pendant la phase de préparation.

- L'importance de la présentation du dossier, en image et en contenu.
- L'importance du pitch et de la divulgation du projet au grand public (savoir choisir ses mots et l'articulation du discours).
- L'importance de l'intelligence collective pour rendre un scénario plus robuste.

Comme nous le verrons ultérieurement, les concours ont permis à Franck de travailler la cohérence et la robustesse de son scénario. Il a découvert de nouvelles possibilités et des idées pour faire progresser son affaire qui ont parfois seulement servi à faire de la communication.

5.7. Le soutien institutionnel du projet

Les organisations sont des réseaux qui agissent (cf. Section 4.2.2.1). Une école, une coopérative d'entreprises, ou une association militante sont des ensembles de personnes, d'idéaux, de relations et d'objets qui, malgré leurs propriétés uniques en tant que conglomérat, restent des interactions. Pour notre thèse, il serait très long de décrire tous les acteurs qui ont participé au projet de Franck. Cependant, si nous présentons les acteurs organisationnels, nous sommes sûrs d'inclure des réseaux particuliers qui ont eu un poids important dans le récit de vie de FDI qui les identifie comme organisations.

5.7.1. L'ENSAIA

L'École Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires (ENSAIA) n'est pas seulement l'école qui a donné son diplôme à Franck. Elle est un lieu de rencontre où Franck, un étudiant venu de loin, a trouvé une nouvelle famille, des contacts professionnels et le soutien pour son projet. L'ENSAIA est une « école historique, née de la fusion de 3 Écoles nancéiennes ancestrales : brasserie, laiterie et agronomie. L'ENSAIA est aujourd'hui l'une des 10 écoles d'ingénieurs du Collégium Lorraine INP[113] de l'Université de Lorraine » (ENSAIA, 2014). Avec plus de 170 ingénieurs diplômés chaque année, en plus des gens du Master et du Doctorat, 70 enseignants-chercheurs, 8 start-ups, et une infrastructure des laboratoires labellisés, l'ENSAIA est la deuxième Grande École française dans le secteur, après Agro Paris Tech (ENSAIA, 2014).

[113] Collégium de l'ancien Institut National Polytechnique qui a fusionné avec les universités de Nancy et Metz pour créer l'Université de Lorraine en 2012.

> « La politique pédagogique de l'Ensaia se définit par une volonté forte d'individualisation des parcours : le nombre important de spécialisations, la possibilité de césure entre la 2ème et la 3ème année, les 3 stages obligatoires, l'apprentissage d'une langue vivante au choix en plus de l'anglais considéré comme une langue de travail, les nombreux projets de groupe font que les ingénieurs Ensaia ne ressemblent en rien à des clones d'un modèle unique » (Michel FICK, le mot du directeur, sur le site Web de l'ENSAIA : http ://ensaia.univ-lorraine.fr/fr/content/le-mot-du-directeur. Consulé la dernière fois le 3 février 2017)

Le directeur de l'ENSAIA, M. Michel Fick, a ouvert pour Franck les portes de l'école et de la cuisine qui sert aux cours de formulation alimentaire. C'est dans l'établissement que la préparation des écrasés, des muffins, des quiches et de râpés ont lieu, avant d'être transportés au *food truck*[114]. En échange, Franck a aidé des élèves de l'ENSAIA à monter une cafétéria avec des produits locaux. Ils ont même créé une association.

5.7.2. CAP entreprendre

CAP Entreprendre[115] est une coopérative d'entreprises, en forme de Coopérative d'Activité d'Emploi (CAE), qui permet de tester son idée et avoir un statut légal. Franck a connu cet structure grâce à un couple de boulangers qui sont devenus ses fournisseurs. Les boulangers sont gérants de la cellule nancéienne de cette coopérative qui prend 10% sur le chiffre d'affaires en échange d'un soutien comptable et d'infrastructure.

Logo 5. Logo de CAP Entreprendre

En plus de la participation à des concours, avec le coaching qui va avec, les avantages que Franck a pu tirer de sa participation dans cette coopérative sont :

- La possibilité de réaliser les premiers tests et donc de facturer les premiers clients sans devoir enregistrer une société propre.

[114] Actualisation : Jusqu'à janvier de 2017, Franck a gardé la cuisine de l'ENSAIA. Ceci imposé une organisation particulière pour ne pas interférer avec les cours régulières de l'ENSAIA et pouvoir répondre a la demande. Deux soucis étaient récurrents : un stockage des produits frais à plusieurs niveaux (parce que ni la cuisine ni ses équipements n'étaient pas assez large). Pour changer de cuisine/laboratoire, Franck attendait la réponse des particuliers, propriétaires des espaces dédiés et des autres entrepreneurs intéressés en partager les locaux et, donc, le loyer. Il a fini pour trouver et signer un contrat avec une association qui dispose d'une cuisine sur Nancy même.

[115] Site Web de CAP Entreprendre: https://www.capentreprendre.fr/fr/ [Consulté le 09/02/2017]

- La possibilité d'augmenter le propre réseau d'entrepreneurs et coaches.
- La bonne qualité de l'accompagnement reçu.

Les principales limites que Franck a rencontrées-sont les suivantes :

- Le prix de la prestation : une fois que l'activité devient plus conséquente, il devient cher.
- Le temps de réponse : étant donné le nombre de personnes en interne, une demande au comptable, par exemple, peut prendre beaucoup de temps, ce qui engendre un décalage de trésorerie.
- Le manque de communication : il est parfois difficile de gérer l'hétérogénéité des projets ; il n'y a pas beaucoup de possibilités stratégiques de développement à l'intérieur de la structure.

Cela est compréhensible parce que la coopérative cherche à être seulement une plateforme de développement. CAP Entreprendre a pour finalité d'aider et donner de la stabilité aux auto-entrepreneurs et ce, dans tous les métiers. Franck en a bénéficié pour tester son activité. Par la suite, voulant créer sa propre entreprise, Franck a dû repartir vers d'autres horizons.

5.7.3. Le MOUVES

Grâce à sa mission sociale et à des contacts sérieux, Franck a intégré le Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES)–créé en 2010 suite aux travaux du Collectif pour le Développement de l'Entrepreneuriat Social (CODES) créé lui au printemps 2006 en réponse à l'incapacité d'autres mouvements de se mettre d'accord entre innovation sociale et économie solidaire (Sibille, 2016b) :

> « [Le CODES] rassemble une vingtaine de personnalités issues tant des courants de l'ESS (dirigeants de SCOP, de SCIC, d'associations, d'entreprises d'insertion, du Crédit Coopératif, de la Macif…) que des nouveaux courants (Ashoka, ESSEC…) avec l'idée de promouvoir un entrepreneuriat social qui évite une guerre de tranchées entre les « anciens et les modernes », mais recherche une fertilisation croisée. Le CODES tient des séminaires, produit des notes et publie fin 2008 un Livre blanc de l'entrepreneuriat social […]. [Il] est signé par 100 entrepreneurs sociaux et remis au ministre lors du salon des entrepreneurs de Paris de 2009. Ces travaux et la mobilisation du CODES débouchent en 2010 sur la création du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES) »

Ainsi, le MOUVES est devenu une association qui fédère les entrepreneurs sociaux (personnes physiques), influence les politiques publiques, et impulse une dynamique locale favorable :

> « Le Mouvement des entrepreneurs sociaux est une association qui fédère partout en France les dirigeantes et dirigeants d'entreprises sociales […] de tailles très variées (de la micro-entreprise au grand groupe) et […] sur tous types de secteurs (commerce équitable, la prise en charge de la dépendance, filières de la croissance verte, filières de la santé, de l'informatique, etc.). Toutes respectent tous les critères de l'entreprise sociale tels que définis par le Mouves » (MOUVES, s. d.)

Logo 6. Logo du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES)

Aujourd'hui, le MOUVES Grand Est fédère plus de 40 entrepreneurs qui se rencontrent, apprennent les uns des autres, s'entraident et reconnaissent leur écosystème à travers des groupes miroir, des ateliers « Transfert de savoir-faire », apéros pour discuter sur des « faux pas », visites des autres entreprises, soirées avec les autres réseaux (comme Lorraine Active), rencontres autour du financement…, le tout dans la convivialité (MOUVES, 2017). En tant qu'adhérents, les entrepreneurs peuvent aussi accéder à des services comptables ou juridiques à tarif préférentiel.

5.8. Le cadre normatif pour le projet : certification d'agriculture biologique

En dehors de tous les permis, licences et normes qui contrôlent-n'importe quelle entreprise (dépôt des statuts et des fonds, immatriculation au registre du commerce et des sociétés, déclaration au service des impôts, et autres licences différentes, hygiène et-sécurité alimentaire contrôlés par la direction départementale de la protection des populations), le projet de Franck est concerné par deux dispositions assez particulières : (a) l'agriculture biologique, et (b) les organisations de l'ESS. Puisqu'il n'a pas décidé d'utiliser un statut dédié, nous développerons seulement le cadre de la certification d'agriculture biologique.

L'agriculture biologique se définit comme « un système de production qui maintient et améliore la santé des sols, des écosystèmes et des personnes. Elle s'appuie sur des processus écologiques, la biodiversité et des cycles adaptés aux conditions locales […]. L'agriculture biologique allie tradition, innovation et science au bénéfice de l'environnement commun et promeut des relations justes et une bonne qualité de vie pour tous ceux qui y sont impliqués » (Dittrich, 2010, p. 2).

> « L'agriculture biologique est née de l'initiative d'agronomes, de médecins, d'agriculteurs et de consommateurs qui, dans les années 1920, ont initié un mode alternatif de production agricole privilégiant le travail du sol, l'autonomie et le respect des équilibres naturels. En 1981, les pouvoirs publics reconnaissent officiellement l'agriculture biologique. Une Commission nationale en charge de l'organisation et du développement de l'agriculture biologique se crée alors. En 1991, un règlement communautaire reprend les principes édictés en France pour les appliquer aux productions végétales, puis en 2000 aux productions animales » (Alim'agri, 2012).

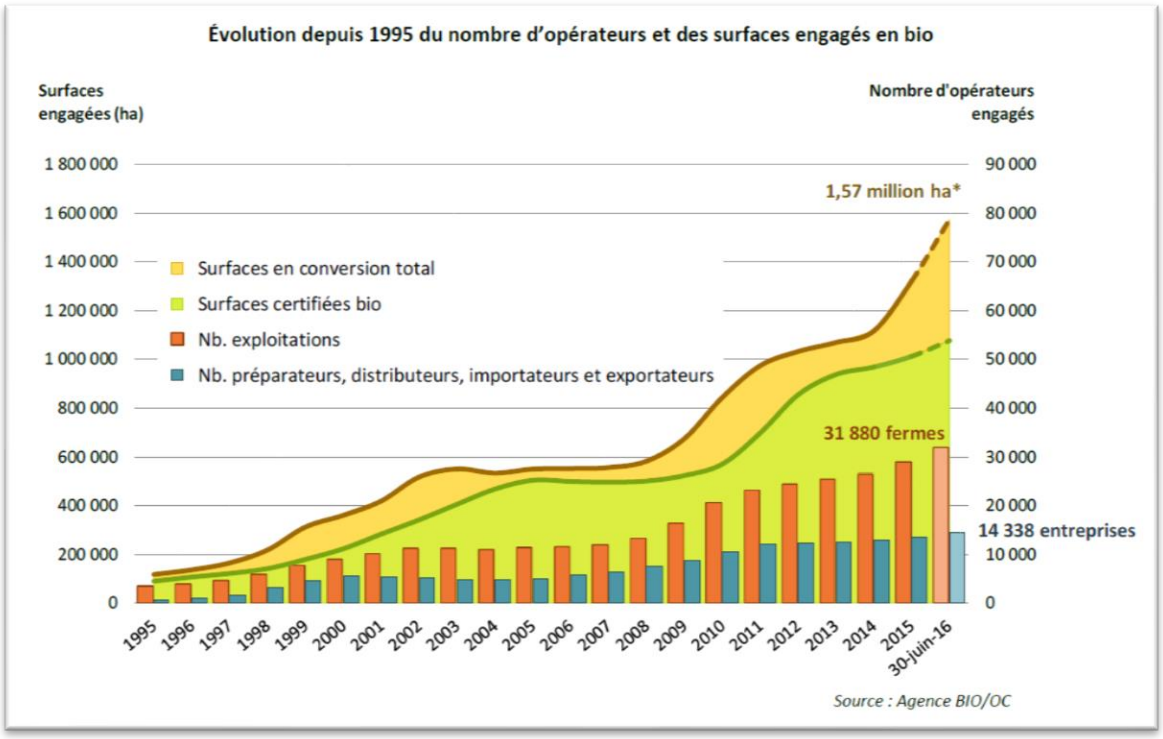


Figure 43. Évolution du secteur de la Bio en France 1995-2016 (Agence BIO, 2016, p. 6)

L'agriculture biologique[116] et la transformation des produits issus de cette agriculture trouve une forte croissance (Figure 43). Les origines de cette croissance sont partagées entre producteurs et consommateurs qui exigent des produits respectueux de la nature, y compris

[116] Le mouvement international de l'agriculture biologique se regroupe autour d'une organisation appelé IFOAM Organics International. Son site Web : http://www.ifoam.bio/ [Consulté le 12/02/2017]

dans la restauration : près de la moitié des français qui vont dans des restaurants traditionnels ou rapides sont demandeurs de produits biologiques (Agence BIO, 2013).

Les produits biologiques en Europe sont reconnaissables grâce à des logos imprimés sur les étiquettes. Ces logos (Logo 7 et Logo 8) lient l'origine de la production et la confiance d'un cahier des charges respecté.

Logo 7. Logo de production biologique de l'Union européenne

Logo 8. Marque AB en France pour communication

Le logo de la production biologique dans l'union européenne ne peut être appliqué que sur les produits emballés selon deux critères suivantes (Agence BIO, 2016, p. 29) :

- Ils contiennent 100% d'ingrédients issus du mode de production biologique ou au moins 95% de produits agricoles biologiques dans le cas des produits transformés, si la part restante n'est pas disponible en bio et est expressément autorisée ;
- Ils sont conformes aux règles du système officiel de contrôle et certification, portent le nom du producteur, du préparateur ou du distributeur, et le numéro d'agrément de l'organisme de certification (par exemple, en France : FR-BIO-01, FR-BIO-07…).

À travers la certification d'agriculture biologique et l'utilisation du logo, l'Union Européenne cherche à donner confiance aux consommateurs, avec des contrôles stricts effectués au moins une fois par an par des organismes bien identifiables pour tous (Commission Européenne, 2014).

> « Depuis le 1er juillet 2012, après une période transitoire de deux ans, l'utilisation de ce logo communautaire [européen] est devenue obligatoire pour les denrées pré-emballées d'origine européenne remplissant les conditions d'usage. Il reste facultatif pour les denrées alimentaires importées » (Alim'agri, 2012)

En France, la certification en agriculture biologique (AB) est sous la tutelle du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, via l'Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique (Agence Bio) qui possède en exclusivité la marque AB (Alim'agri, 2012). Cette marque « comme le logo bio européen, identifie des produits

100% bio ou contenant au moins 95% de produits agricoles bio dans le cas des produits transformés. Son utilisation est cependant facultative » (Agence BIO, s. d.).

Quant aux restaurateurs, depuis 2012, trois niveaux de certification Bio sont possibles (Agence BIO, 2013) :

1. Ingrédients et produits bio
2. Quelques plats et menus bio
3. L'ensemble de plats, donc, restaurant bio

Dès que les restaurants ont pris connaissance du cahier des charges[117], ils contactent un organisme qui les certifiera en tant que préparateurs de produits bio. Ainsi, ils apparaîtront dans l'annuaire de l'agence Bio (Agence BIO, 2013). Franck n'a pas demandé de certification particulière pour son service traiteur ou son camion, mais il prend en compte le cahier des charges pour se fournir en produits biologiques.

Conclusion du chapitre 5

L'objectif de ce chapitre était de décrire notre cas d'étude : l'entrepreneur, son organisation et ses parties prenantes, ce qui nous a permis de nous placer dans une situation entrepreneuriale particulière. Franck a un projet de valorisation des produits locaux où il se considère comme expert en agriculture biologique ; pour y arriver, il a mûri deux ans durant ce projet, entouré de personnes qui ont modifié le projet pour lui donner sa forme, sa cohérence et sa robustesse d'aujourd'hui.

Nous avons localisé ainsi les producteurs, tracé une ligne de temps pour représenter le chemin de Franck et situer notre intervention. Puis nous avons présenté les acteurs institutionnels : le PeeL, le réseau des Pépites, les CIGALES, les organisateurs des concours, l'ENSAIA, une coopérative d'entreprises, et le MOUVES. Avoir décrit les acteurs qui ont participé à la genèse du projet de « Les Fermiers d'Ici » nous permet de mieux comprendre l'apport de chacun et nous permettra de mettre en perspective les perceptions que chacune des parties prenantes aura du projet. À la fin, nos représentations sont aussi une projection de ce que nous sommes et de ce que nous croyons.

[117] Les textes réglementaires sont disponibles sur le site : http://www.agencebio.org/les-textes-reglementaires [Disponible online. Consulté le 12/02/2017]

Chapitre 6.
Discussion sur la participation des acteurs dans le processus de création de valeur en entrepreneuriat social

« Il y a de nombreux moments remplis de désespoir et d'agonie, quand vous devez licencier des gens et abandonner des projets et gérer des situations difficiles. Mais c'est là que vous découvrez qui vous êtes et quelles sont vos valeurs. »

Steve Jobs dans le Revue Fortune 2000.
Obtenu de dicocitations.lemonde.fr/citations-auteur-steve_jobs-0.php

Introduction au chapitre 6

Comme nous l'avons dit précédemment, Franck est arrivé au Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL) avec un projet d'un restaurant de produits fermiers. Néanmoins, Franck a une ambition plus grande : il veut se positionner comme un expert de la culture Bio. Les personnes qu'il croise sur son chemin sont sur la même longueur d'onde que lui. Grâce à ses différentes rencontres, il a réussi à concrétiser son projet en réalisant un fast-food et un service traiteur de produits bio et locaux. Après six mois de travail sur l'entreprise, les logiques économique, sociale et éthique se confrontent et compliquent la gestion quotidienne. La définition, la mesure et le partage de la valeur ne sont pas évidents, compte tenu des différents milieux des parties prenantes.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les différentes représentations et perceptions que les parties prenantes ont du projet de Franck. Nous commençons pour analyser le réseau de Franck. En clair, nous traçons l'action des acteurs présentés dans le chapitre 5 pour mettre l'accent sur les facilités, les difficultés et les négociations ressorties dans le discours de Franck. Puis, nous analysons les stratégies de communication que Franck a déployées pour communiquer sur son projet : lettres d'information, reportages payés et communication constante sur les réseaux sociaux sont les moyens que Franck a privilégiés. Finalement, nous

présentons les représentations que nous avons pu récupérer du propre porteur du projet, du chercheur et de neuf parties prenantes (les neuf entretiens).

Pour développer ce chapitre, nous avons eu recours à des données secondaires et à nos entretiens. Les discours ici recueillis nous permettront de construire des convergences, manager les divergences et ouvrir des perspectives pour le projet de Franck. Malgré notre intérêt pour l'ethnométhodologie, dans notre transcription des discours, nous avons supprimé les silences, les dubitations, les emphases, les interjections, si importants pour un ethnologue car ils ne sont guère utiles pour notre propos.

6.1. Le réseau du projet « Les Fermiers d'Ici »

Pendant sa dernière année à l'ENSAIA, et le stage au PeeL, Franck a réalisé diverses expériences, participé à des concours, fait des séjours et construit son réseau. Nous avons observé chez « Les Fermiers d'Ici » la cohérence d'un parcours grâce à une expérience personnelle (enfance et césure à l'école), deux ans d'accompagnement et un engagement auprès des agriculteurs. Avoir fait partie du PeeL a permis à Franck de tester en réel son idée de projet et de consolider son réseau. Le contact avec l'université lui a ouvert un premier espace de production. Le soutien des organismes publics a contribué à la visibilité de l'entreprise. Le MOUVES, comme organisation civile, a facilité la mise en place d'un réseau avec d'autres entrepreneurs et l'accès à des connaissances pratiques par l'organisation de différents ateliers. Le travail au marché des producteurs à Vandoeuvre lui a permis de rencontrer des fournisseurs. Le CDD au fast food du centre-ville de Nancy lui a fourni une expérience dans la restauration rapide. La rencontre avec des investisseurs lui a également fourni des possibilités d'accès à d'autres connaissances et offert un soutien moral en plus du soutien financier.

Si on considère une pluralité d'acteurs comme proposée par la théorie de l'acteur réseau (Latour, 1996, 2011) dans la construction de réseaux sociotechniques (Arellano Hernández, 2011), la disposition de la cuisine et l'équipement des remorques sont aussi des acteurs fondamentaux dans le discours de Franck, car ils comptent autant dans le développement que le frein de l'activité. Sous l'optique de la dynamique, nous pouvons les considérer à la fois comme des attracteurs et des limiteurs, selon le temps et le contexte.

Quoi qu'il en soit, nous avons observé que Franck a mis en accord ses valeurs et ses convictions personnelles avec ses études et son choix de vie pour réaliser son projet économique ancré dans le territoire. D'où la prise en considération dudit projet par le PeeL, par le Conseil Départemental 54 et par le MOUVES comme un projet social, intéressant, et en marche. Ainsi, des organismes de soutien reconnaissent l'intérêt collectif du projet et son mode spécifique de fonctionnement :

- Les choix stratégiques des FDI sont conformes à une charte éthique de respect de l'environnement (AB) ;
- Le choix d'acheter presque exclusivement des produits biologiques français, et de préférence lorrains pour contribuer à l'économie locale ;
- L'approvisionnement se fait sur des marchés de producteurs ou en direct pour réduire au maximum les intermédiaires (circuits courts) ;
- Les prix des producteurs locaux ne sont ni négociés ni tirés vers le bas (respect du travail d'autrui) ;
- Le choix de voir dans l'acte d'achat plus qu'un simple échange économique pour viser un échange humain, durable, entre producteurs et consommateurs.

Franck est convaincu qu'en gardant un modèle de circuit court, il contribue à l'amélioration de la planète, de la société et de l'économie des producteurs. Parmi les analyses que nous avons faites des données obtenues, nous avons tracé le réseau de consolidation du projet et commencé la construction du réseau des acteurs déclarés par Franck. Parmi les premiers clients et partenaires référencés dans le site de « Les Fermiers d'Ici » se trouvent : l'Association Valve Travelers[118] à Vandoeuvre qui remet des vélos en état ; SmartFizz[119], entreprise accompagnée par le PeeL ; l'Université de Lorraine ; l'Association pour le développement de la Lorraine de l'Institut National Polytechnique qui réunit une résidence et d'autres associations d'étudiants[120] ; la Maison de la Finance pour le rendez-vous de l'économie solidaire ; le PeeL ; la ligue de l'enseignement[121], la Communauté de communes du grand Nancy (maintenant Métropole)[122], le Conseil Départemental de Meurthe et

[118] Site Web : http://www.adinpl.fr/services/projets-etudiants/ [Consulté le 12/02/2017]
[119] Site Web : http://smartfizz.fr/ [Consulté le 12/02/2017]
[120] Site Web : http://www.adinpl.fr/ [Consulté le 12/02/2017]
[121] Site Web : http://www.ligue54.org/ [Consulté le 12/02/2017]
[122] Site Web : http://www.grandnancy.eu/metropole-du-grand-nancy-accueil/ [Consulté le 12/02/2017]
…

Moselle[123], la mairie de Chenicourt ; ASSIPE[124], cabinet d'ergonomie et sécurité dans le travail, accompagné par le PeeL ; Lorraine active, et l'ENSAIA (Illustration 2).

Illustration 2. Premiers clients et partenaires du projet « Les Fermiers d'Ici ». Source : site web FDI http ://www.fermiersdici.com/ [Consulté le 12/02/2017]

Nous avons ajouté ces acteurs à ceux en relation avec l'histoire de Franck, à ceux touchés par ses newsletters et à ceux mentionnés par les autres acteurs interviewés. Puis, nous avons reconstruit une première version du réseau du projet et l'avons mis dans un graphique (Figure 44). Nous avons demandé au logiciel NetDraw de faire une analyse de centralité et de mesurer les liens entre acteurs. Enfin, nous avons regroupé les acteurs selon leur nature (pour les détails sur la construction du réseau, voir l'Annexe 4).

Ce réseau nous montre une relation directe entre Franck et la plupart de ses partenaires, particulièrement locaux. Il nous permet de voir de façon graphique la quantité des relations déclarées lors du montage d'un projet entrepreneurial, ce qui montre le dynamisme et la complexité de la démarche, particulièrement si on considère les liens informels et autres interactions qui se sont construits entre les acteurs avec le temps et après notre intervention.

[123] Site Web : http://www.meurthe-et-moselle.fr/ [Consulté le 12/02/2017]

[124] Site Web : https://www.facebook.com/assipesc/ [Consulté le 12/02/2017]

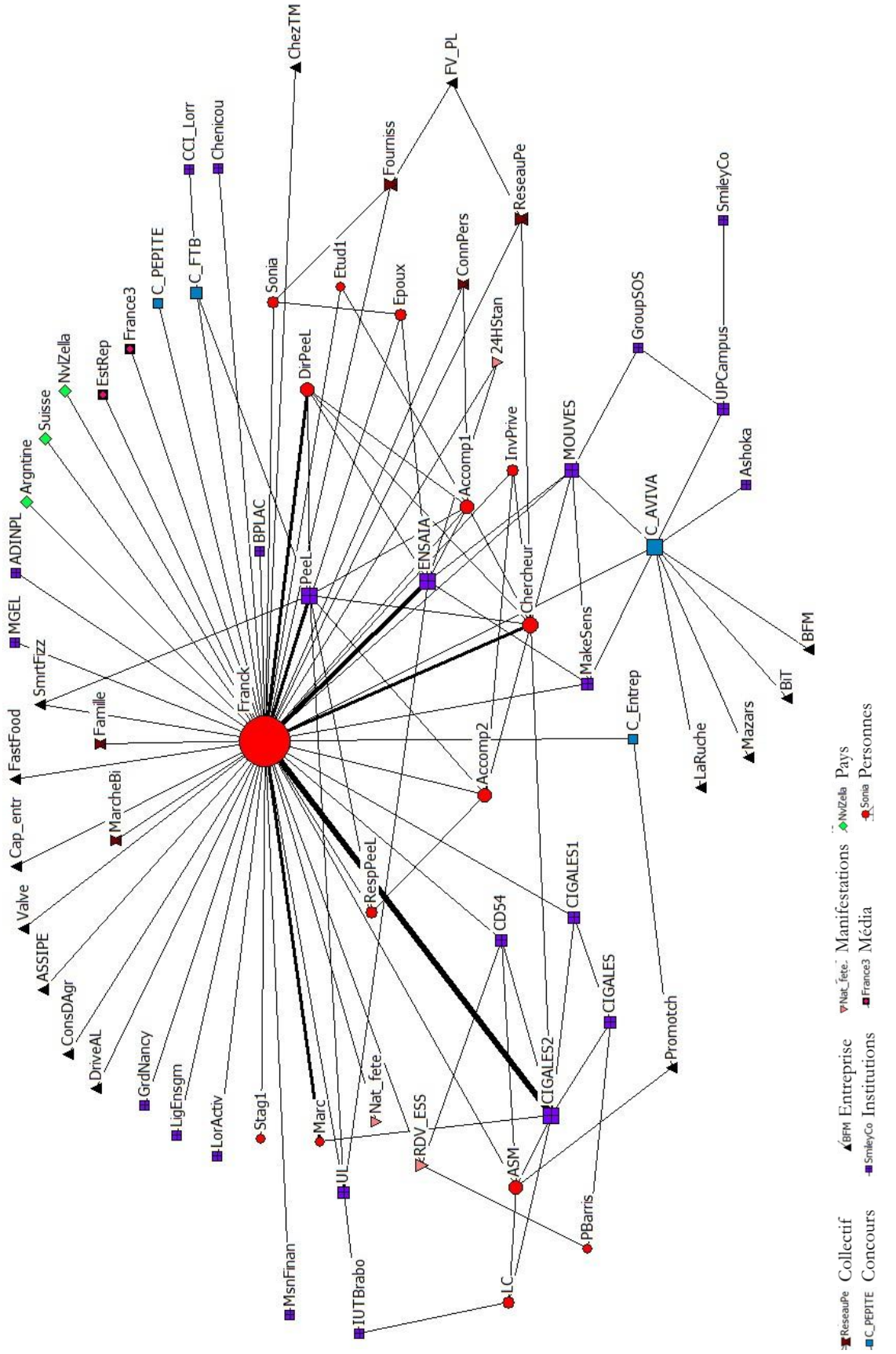


Figure 44. Réseau du projet « Les Fermiers d'Ici », jusqu'à juin 2016.

6.2. Les stratégies de communication et de développement de l'activité de FDI

Une stratégie à adopter pendant la conception et les premières années de l'entreprise peut être la logique de valeur partagée, c'est-à-dire la création de la valeur économique par la création de valeur sociale (Porter & Kramer, 2011, p. 7) :

> « Il y a trois différents chemins pour arriver : par la ré-conception des produits et des marchés, en redéfinissant la productivité de la chaine de valeur et en construisant des clusters de support de l'industrie là où l'entreprise se localise » (Porter & Kramer, 2011, p. 7)[125].

Franck a opté pour une chaîne courte et pour la valorisation de son produit à travers une communauté qui partage ses valeurs. Pour construire cette communauté, Franck a compris que le dialogue et la communication sont essentiels. Depuis son arrivé au PeeL en 2015, il a commencé à rédiger des newsletters publiées sur les réseaux sociaux (Illustration 3 et Illustration 4). Toutes celles que nous avons pu retrouver en ligne correspondent à la période de conception du projet. En avril 2015, par exemple, Franck a commencé par communiquer sur Facebook sous le nom de « Fast-food des produits fermiers » en mettant en avant son appartenance à l'Université de Lorraine, l'ENSAIA et le PeeL. Des premières expériences ont été menées dans la cafétéria de l'école. Puis, il a fait ses premiers essais de *food truck* grâce à des connaissances qu'il a pu rencontrer pendant ses études.

Franck a lancé son premier appel pour un cuisinier le 30 juillet 2015, lors de la publication de la troisième newsletter. Il a aussi fait ses premières études de marché. Si la méthode n'a pas permis d'obtenir des résultats statistiquement probants, Franck a en tiré des précieuses leçons (pour améliorer la qualité de ses produits, par exemple) qu'il a partagées lors d'une newsletter. Lorsqu'il a bénéficié d'un séjour en Suisse avec des entrepreneurs internationaux, ou lorsqu'il a intégré la coopérative des entreprises, Franck a partagé ses expériences avec la communauté naissante autour de son projet. Ainsi, en mars 2016, tout était prêt pour la constitution formelle de l'entreprise.

[125] Citation littérale : « Companies can create economic value by creating societal value. There are three distinct ways to do this: by reconceiving products and markets, redefining productivity in the value chain, and building supportive industry clusters at the company's locations. Each of these is part of the virtuous circle of shared value; improving value in one area gives rise to opportunities in the others » (Porter & Kramer, 2011, p. 7)

Illustration 3. Newsletters de « Les fermiers d'à côté » en 2015.

Illustration 4. Newsletters de « Les fermiers d'à côté » en 2016.

Nous avons observé que le logo des FDI est apparu pour la première fois sur le réseau social Facebook le 1er mars 2016. Tout était prêt pour le lancement de l'activité. L'achat et le conditionnement d'un véhicule propre ont été les premières actions de la Société à Responsabilité Limité Magot Franck et de la marque « Les Fermiers d'Ici » (FDI). Franck ne publie plus de lettres d'information. Il pense que sa page Facebook remplit la mission des newsletters. En plus, il a son site Web qui lui sert de vitrine pour présenter l'application de commande en ligne, les origines du projet, et les raisons de manger bio et local chez les « Fermiers d'Ici » (Illustration 5).

Illustration 5. Présentation des raisons pour manger chez les Fermiers d'Ici.
Source : Site web FDI : http://www.fermiersdici.com/ [Consulté le 10/05/2017]

La page Facebook compte 1500 souscripteurs. Elle permet à Franck de garder sa présence dans le marché journalier (même si le chiffre d'affaires lié à l'activité du *food truck* diminue chaque mois en bénéfice par rapport à la part du service traiteur). Également, la page des FDI permet de créer une communauté de clients et usagers. En effet, à différence de son site web qui n'est pas totalement à jour, la page Facebook de Franck est très active. Grâce à cette actualisation permanente, Franck confirme quotidiennement son emplacement du camion. Chaque semaine, il communique les activités de l'entreprise (festivals ou événements importants auxquels il sert de traiteur, par exemple), il annonce les nouveaux ingrédients et les changements de menu. Il partage parfois les actualités des fermes : « les vaches sortent pâturer », « la semence commence », ou bien il raconte ce qui se produit pendant la saison.

Grâce à son stagiaire, Thomas, Franck a développé une application pour commander en ligne. Les commandes arrivent directement au portable de Franck qui compte une ligne professionnelle. Il travaille plus de 35 heures par semaine mais il est toujours motivé, convaincu que cela en vaut la peine. En effet, il a réussi à donner du sens à son activité : il

rencontre des producteurs et échange avec eux, il a réussi à fidéliser certains clients engagés dans un développement local durable, et compte avec le soutien de son réseau (cf. Section 6.3). En revanche, question revenu, Franck a fait les démarches pour toucher le RSA[126] parce ce qu'il n'arrive toujours pas à se rémunérer.

Pour améliorer la production du *food truck* et l'offre du service de traiteur, il a commencé à chercher un cuisinier, mais ce n'est pas évident de trouver quelqu'un qui accepte ses conditions de travail et qui est-sensible aux produits bio et locaux. Quand le stage de Thomas a été fini, il a embauché une autre stagiaire qui l'a aidé à tenir un deuxième camion (un *food truck* loué) lors des événements parallèles. En avril 2016, Franck a mis en place une carte fidélité. Les clients qui cumulent dix menus achetés au camion se voient offrir une bouteille de jus biologique.

Au niveau de la stratégie médiatique, Franck a lancé un « concours de Likes pour l'inauguration du Food Truck » (Magot, 2016a) :

> « Faites ressortir votre côté fermier et tentez de gagner un week-end dans un gîte fermier, des produits du terroir et des réductions chez Les Fermiers d'ici en vous prenant en photo devant la bâche installée sur le camion. La photo la plus fermière et ayant eu le plus grand nombre de likes remportera un week-end dans un gîte ! Partagez sur Facebook @LesFermiersdici ! Tirage au sort dimanche 13 mars 2016 (prolongé jusqu'à mi-avril) »

Après le concours, la page Facebook du projet comptait 800 likes. Ensuite, Franck a demandé un espace aux médias. Comme nous l'avons déjà dit, deux reportages dans des médias régionaux ont parlé du projet de Franck : un avant et un après le démarrage. Quant à l'Est Républicain[127], il a publié un article (Illustration 6) qui recensait les localisations du *food-truck* en semaine et mettait en avance certains caractéristiques : l'âge de Franck, son diplôme, la possibilité de faire des burgers végétariens, et les nombreuses possibilités du menu (plus variées à l'époque).

---

[126] RSA = Revenu de Solidarité Active. Il assure un complément de revenu aux personnes en activité. Cette aide est gérée par la Caisse d'allocations familiales (CAF) : https://www.caf.fr/allocataires/droits-et-prestations/s-informer-sur-les-aides/solidarite-et-insertion/le-revenu-de-solidarite-active-rsa

[127] Quotidien régional fondée en 1889 à Nancy avec une diffusion de 130 mil journaux par mois en 2015 selon l'Alliance pour les chiffres de la Presse et des Médias. L'article de Franck se trouve dans la section commerce, « Nancy : ça roule pour le burger 100% local », édition de Nancy du 15/04/2016. Disponible en ligne : http://www.estrepublicain.fr/edition-de-nancy-ville/2016/04/15/ca-roule-pour-le-burger-100-local [Consulté le 10/05/2017]

COMMERCE

Ça roule pour le burger 100 % local

Franck a garé sa camionnette grise, verte et bleue à Ludres. Ce mercredi midi, le marchand ambulant de burger 100 % local et bio attend sur un parking du Dynapôle mais avec la pluie et les vacances scolaires, ça ne se bouscule pas sous l'auvent du food truck tout neuf. « Je me suis lancé depuis trois semaines et j'ai eu une quinzaine de clients à chaque fois. Là, c'est plus que calme », regrette l'étudiant entrepreneur de 25 ans, diplômé de l'école d'agronomie de Nancy en spécialité agriculture et développement des territoires.

« Je valorise les petites exploitations lorraines »

En tablier bleu de cuisto estampillé Fermiers d'Ici, le nom de sa boîte, Franck Magot fait mijoter sur un réchaud le steak de lentilles d'un burger végétarien. « Vous voulez une sauce au persil ? » demande-t-il. Pendant la cuisson, il fait griller deux tranches de pain de campagne à base de farine de Rexoviemia, ajoute de la salade, de l'emmental et des oignons confits. « Je cuisine uniquement avec des produits locaux achetés au magasin de Vandœuvre le vendredi chez des producteurs engagés. Pour la viande hachée, [illegible] avec des écrasées de carottes crues, betteraves, courge, petits pois, des rôtis de patate douce, des desserts maison comme des pommes au four bio toujours. Le tout accompagné de verres de vin vosgiens, café équitable. Sur la Châtaigne de Sauvetés en [illegible] le valorise les petites ex[illegible] tron originaire de Montauban. « Comme je passe par des circuits courts, je me paie par les intermédiaires, ça me permet d'avoir un bon rapport-qualité-prix. »

Mardi midi à Brabois, jeudi midi et soir à Villers

au 493 rue F et M.-Curie au Dynapôle de Ludres, jeudi midi et soir boulevard Carnot à Villers, vendredi sur le parking du Biocoop 74 rue Marcel Brot. « Reste maintenant à se faire connaître ! », souhaite Franck. Avec ses burgers savoureux (on a testé), le bouche-à-oreille devrait vite

Illustration 6. Photo de la page de l'article du FDI apparu dans l'Est Républicain le 15 avril 2016.

Le reportage de France 3 Lorraine[128] (Illustration 7), transmis en soirée, montrait quant à lui le camion de Franck et diffusait les témoignages d'un client et d'un fournisseur.

Illustration 7. Photogramme du reportage sur les FDI apparu dans France 3 Lorraine le 12 mai 2016.

Après ces deux reportages, les gens ont commencé à parler des FDI sans que Franck n'ait rien à payer. Par exemple, un autre article est paru dans le magazine « Cultivar », grâce à des contacts de l'ENSAIA (Illustration 8).

[128] Vidéo disponible sur la page Facebook des « Fermiers d'ici » : https://www.facebook.com/fermiersdici/videos/1711326385806193/ [Consulté le 17/07/2016].

Cultivar
ÉLEVAGE
PRÈS DE CHEZ VOUS
Les fermiers d'ici, Meurthe-et-Moselle
Le terroir lorrain dans un burger
Légumes de saison

Illustration 8. Photo de la page de l'article du FDI apparu dans la revue « Cultivar », numéro du juillet 2015.

À cause des reportages, les problèmes de positionnement de marque et de démarchage des clients au début de l'activité se sont vite transformés en des problèmes de production. En effet, Franck, seul dans son activité, s'est retrouvé vite dépassé. Puis, la disponibilité et les coûts des matières premières n'a pas facilité l'opération de l'affaire. Il avait, en effet, essayé d'embaucher quelqu'un tout au début de l'activité, mais il n'arrivait pas à fidéliser un cuisinier (et au moment de la rédaction de cette thèse c'est encore le cas). Ceci représente un problème pour les grosses commandes qui dépassent la capacité de Franck, mais en même temps, pendant les creux ou la période de baisse production, Franck n'est pas obligé de payer quelqu'un. La question de l'équilibre entre efficacité économique, mission sociale et valeurs éthiques continue alors à s'imposer. Elle demande une stratégie et l'utilisation de la pensée complexe.

Berger-Douce (2011) affirmait que l'éthique personnelle de l'entrepreneur catalyse une approche durable. En effet, nous observons chez FDI que les choix des fournisseurs et des placements, ainsi que des modèles de distribution répondent plutôt à l'éthique de Franck et à son bon sens paysan plus qu'au désir de maximiser les bénéfices, même si la gestion du capital est une préoccupation primordiale.

Pour notre entrepreneur, il est difficile de dire si la publicité et la présence hebdomadaire dans les rues contribuent à son image de marque ou si c'est plutôt le bouche à oreille de ses premières prestations qui marche le mieux. En effet, ses clients sont plutôt des acteurs

sensibles aux principes de l'économie sociale et solidaire qui sont déjà dans le réseau des FDI et rencontrés lors de la participation à des grandes manifestations publiques. En plus, les graphiques ne montrent pas une activité extraordinaire sur sa page Facebook après avoir partagé le reportage de l'Est Républicain, par exemple (Figure 45).

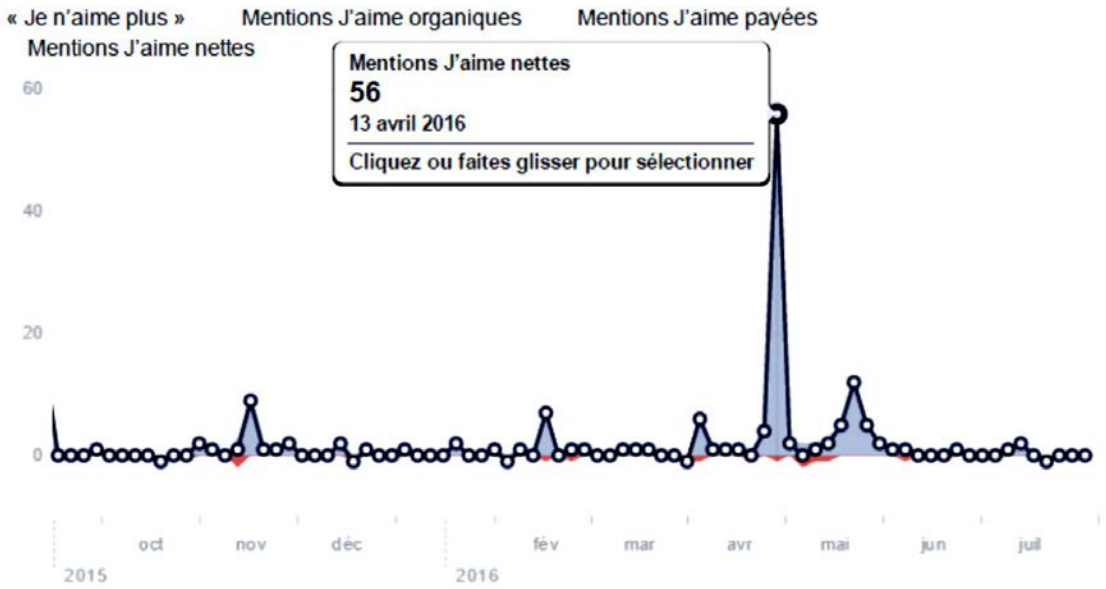


Figure 45. Graphique des mentions « J'aime » sur la page Facebook des FDI.

Une autre stratégie de création de valeur qui a lié consommateurs et fournisseurs a été une soirée à la ferme « Le Moulin du P'tit Poucet » (à 40 minutes de Nancy, en voiture), organisée en juillet 2016, qui a rassemblé 80 personnes.

Pour le développement futur de l'entreprise, Franck considère primordial de trouver un cuisinier pour développer de nouvelles recettes avec les produits locaux, d'avoir un laboratoire ou une cuisine, son propre espace de stockage pour enfin sortir de l'ENSAIA. Et il lui faudrait trouver un local pour installer le bureau de l'entreprise car, pour l'heure, il travaille chez lui, dans un appartement en colocation avec trois, voire quatre personnes.

6.3. Les différentes représentations de la valeur des acteurs du projet FDI

Nous avons adopté la définition de représentation proposée par Fourez (2009) : il s'agit d'une image mentale, un objet matériel qui tient, en tant qu'objet tiers, la place de la réalité. Une représentation nous permet de dire quelque chose de la « réalité », et seules les représentations sont accessibles et connaissables (Avenier & Schmitt, 2010; Fourez, 2009).

Simon (1996 cité par Schmitt 2015, p. 71), explique que les représentations des acteurs (R_a) dépendent de leur intentionnalité (I) et leur contexte (C), c'est-à-dire du but visé par la construction ou formulation qu'ils ont fait et de l'espace-temps où ils l'ont fait. Nous pourrions alors dire que la représentation est une fonction de l'intentionnalité et du contexte :

$$R_a = f(I, C)$$

Pour échanger et confronter leurs représentations, « les acteurs communiquent par le biais de schèmes d'interprétation créés dans les processus de communication et reproduits par eux » (Bouchikhi, 1990, p. 68). Dans notre communication au sein des parties prenantes, nous avons proposé l'idée « projet de Franck » comme objet intermédiaire. Dans notre intervention, nous avons demandé alors à chaque partie prenante d'exprimer son avis sur la valeur qu'il a pour lui. Toutes les parties prenantes recensées ici ont été consultées dans les six premiers mois de travail formel de « Les Fermiers d'Ici » (FDI) : les entretiens des fournisseurs ont été réalisés par téléphone, et les autres de vive voix. Les entretiens ont eu lieu en Meurthe-et-Moselle sauf un entretien à Metz (département de la Moselle).

Par la suite, nous allons présenter des extraits des discours qui nous paraissent révélateurs des perceptions à l'égard du projet FDI : d'abord de l'entrepreneur, puis des parties prenantes, et finalement du chercheur. Un code de couleur a été employé pour faciliter la localisation des thématiques dans le discours (Tableau 17).

Couleur	Thème
Gris	Axé sur la valeur éthique
Blue-vert	Axé sur la valeur sociale
Vert	Axé sur la valeur économique
Rose	Axé sur une valeur globale
Jaune	Précision pour la compréhension de la démarche / Envies personnelles
Blue	Nouveaux acteurs

Tableau 17. Code de couleurs pour l'analyse de contenu des discours

Nous distinguerons en cursive les bouts d'entretien et en police normale les discours des sources secondaires. L'analyse et le croisement des discours se feront au chapitre 7.

6.3.1. Représentations du porteur du projet

L'accompagnement que nous avons fait porte surtout sur l'année qui a suivi le départ de Franck du parcours Business Unit (cf. Figure 42, chapitre 5). Avant cette période-là, nous avons essayé de récupérer les souvenirs de Franck et des parties prenantes. Notre recherche intervention n'a pas eu la même intensité tout le temps. Nous l'avons intensifiée après la création de l'entreprise, quand les problèmes de cohérence entre le projet et la réalité sont arrivés.

Pour exposer les représentations de Franck, nous utilisons le discours formel des newsletters et des publications sur Facebook comme fil conducteur ; nous mettons aussi de temps à autres des morceaux d'entretiens que nous avons eus avec lui, ainsi que notre reconstruction sur ce que Franck a exprimé lors de notre accompagnement-intervention et que nous avons récupéré dans notre cahier d'observation.

La première communication publique officielle de Franck a été une newsletter où il expliquait un peu la genèse de son projet :

> « Ayant la volonté de contribuer au maintien de cette agriculture paysanne, j'ai voulu intégrer une école d'agronomie […] suivant un cursus en agronomie, je me spécialise en agriculture et développement du territoire, une filière où l'on valorise l'identité d'un territoire pour créer de la plus-value dans la chaîne agricole. Puis je pars en césure, réaliser des stages à l'étranger. En Argentine, je goûte un burger différent de ce que l'on peut avoir en France. C'est alors, que je m'imagine développer un restaurant en France, proposant des burgers avec des produits du terroir. » [FM sur Facebook, dans le Newsletter #1 du 18 mai 2015. Consulté le 17/07/2016].

Il s'agit ici de la reconstruction des faits, du récit de vie que l'entrepreneur construit autour des questions sur la valeur : c'est quoi, pourquoi, dans quelle histoire, dans quel contexte… (cf. Figure 41, au chapitre 4). Nous commençons à trouver des éléments sur la valeur du projet. La notion de maintien de l'agriculture paysanne, par exemple, est une déclaration à la fois éthique (principe fondamentale) et sociale (relations humaines), qui sera abordée depuis la réalité matérielle de l'économie.

Par la suite, Franck ajoutera à ce récit ses souvenirs de l'enfance (cf. Section 5.2) et le fait qu'il a suivi un cours d'entrepreneuriat à l'ENSAIA qui a éveillé en lui cette idée d'entreprendre [Entretien FM 27/02/2016] :

> *« Ce que je raconte, c'est du storytelling… Quand j'étais jeune […] j'aimais bien être à la ferme. En plus de ça, de manière plus inconsciente, j'avais la chance de manger des produits de qualité tout le temps […] Je ne suis jamais allé au resto, ou très peu […] tous mes potes ont l'habitude d'aller au restaurant, pour moi c'est une chose que je connaissais pas […] Je me suis retrouvé ici à l'ENSAIA presque par hasard. J'ai fait une prépa math, physique, chimie, bio. Je l'ai fait parce que je voulais faire de la physique. Finalement, au bout de deux années je suis rentré à l'ENSAIA pour faire de la nutrition. Je rentre à l'ENSAIA et je retourne à la ferme expérimentale […] et là, j'ai à nouveau ce rappel : 'je suis trop content d'être à la ferme, je veux faire l'agronomie'. Je me retrouve en agronomie et puis, pendant le cursus on fait quelques projets d'entrepreneuriat, création de projet... ça me plaît, le côté multitâche […] »* [Entretien à Franck Magot le 17/04/2016]

Nous observons qu'il y a un premier effort de formalisation de l'intentionnalité qui guidera toute sa démarche. Le changement de parcours d'études a sûrement influencé (et a dû être influencé) son histoire. Nous pourrions aussi récupérer le rôle des souvenirs et des émotions qu'il évoque au moment de prendre une décision (Van Hoorebeke, 2008). En effet, quand nous lui avons demandé s'il y avait une phrase qui l'inspirait il a répondu : « *c'est le bon sens paysan qui inspire mes démarches* ».

> « Durant mes études d'agronomie, j'ai pu me rendre compte que travailler en circuit court permettait aux agriculteurs une meilleure valeur ajoutée des produits […] pour une quantité donnée, le paysan sera mieux rémunéré que celui qui vend sa production à l'aide des intermédiaires […] De plus, cette envie d'être au contact du client s'explique aussi par la volonté de recréer un lien social, ce qui permet par ailleurs de faire connaître les méthodes de production. Cependant travailler en circuit court nécessite à l'agriculteur d'exercer trois métiers : la production, la transformation et la commercialisation […]. Le restaurant que je souhaite créer vise donc à développer un point de vente collectif. Cela permettra d'assurer une juste rémunération des producteurs […]. Cette valeur ajoutée permet à l'agriculteur d'adapter des démarches respectueuses de l'environnement qui pourraient l'induire des baisses de rendement » [FM sur Facebook, dans le Newsletter #2 du 15 juin 2015. Consulté le 17/07/2016].

Il faut se rappeler qu'un circuit court est un mode de commercialisation sans intermédiaires, ou avec un seul, et peut se développer grâce à plusieurs canaux (Figure 46). Ce mode de distribution peut avoir multiples bénéfices écologiques, sociaux et économiques (Figure 47) mais apparemment, le plus intéressant pour Franck est la valorisation des produits agricoles (par un meilleur prix de vente). De ce fait, il communique sur sa propre représentation de circuits courts et leur bénéfice : il met en avant la participation à l'économie locale par l'achat et la transformation des produits bio qui contribuent à la santé et au bonheur des clients (Illustration 9).

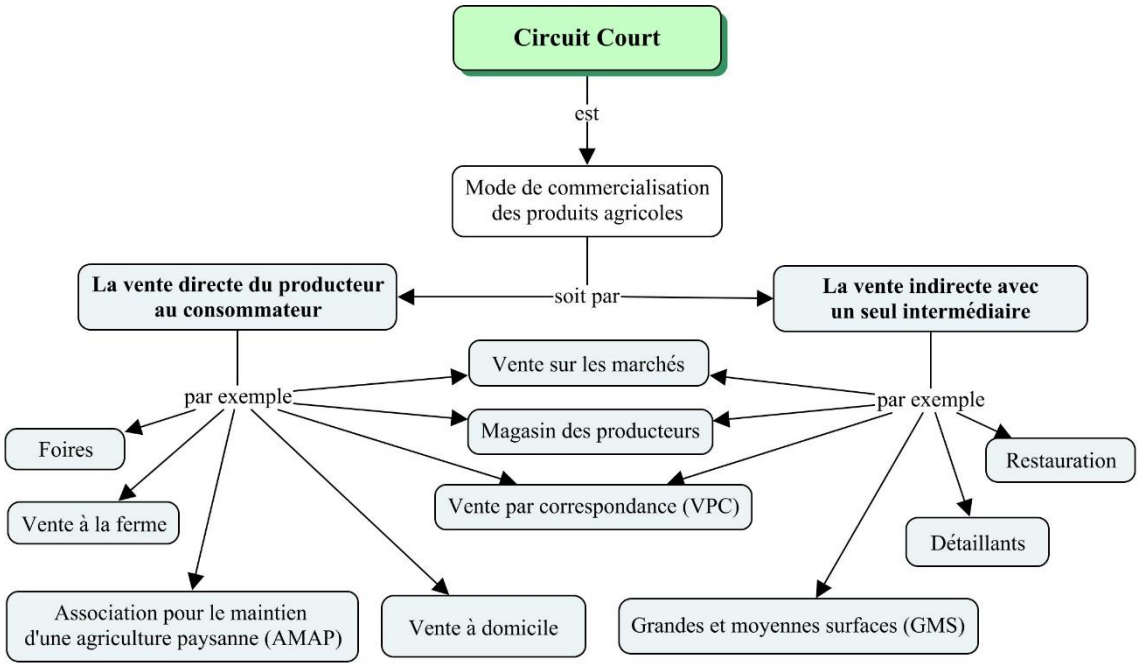


Figure 46. Concept du circuit court.
Inspiré de Perrin (http://www.florenceperrin.fr/wp-content/uploads/schema_circuits_courts.gif)

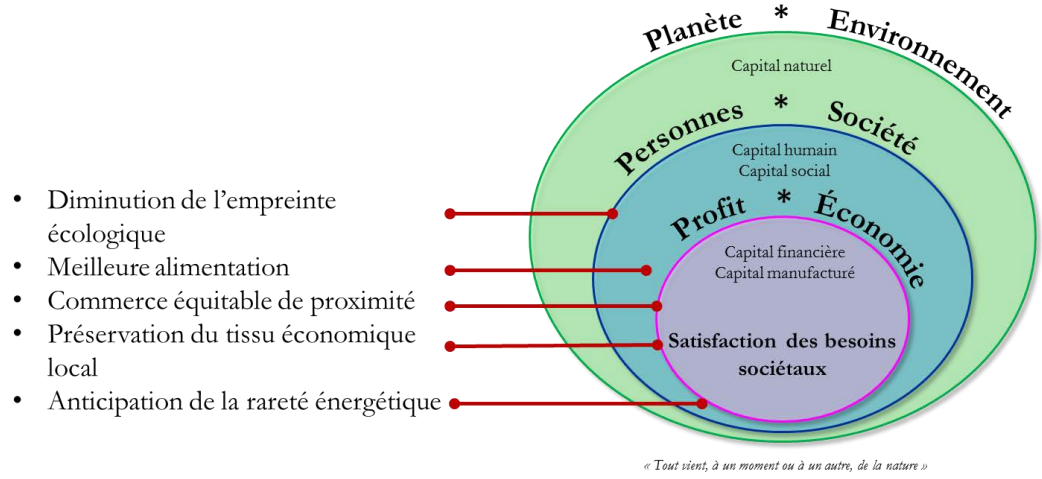


Figure 47. Bénéfices d'une stratégie de commercialisation par circuits courts.
Source : « Schema circuits courts » France 3 Normandie (http://france3-regions.francetvinfo.fr/basse-normandie/sites/regions_france3/files/assets/images/2015/09/28/schema_circuits_courts.jpg)

Illustration 9. Communication qui montre le travail en circuit courts fait par FDI.
Source : Page Facebook « Les fermiers d'ici », publié le 7 décembre 2015

Dans d'autres communications, Franck va rajouter à la valeur de son projet une dimension sociale (de reconstruction de lien entre consommateur et producteur), et une éthique-environnementale (d'adoption des démarches bio). Ces deux dimensions sont encore dans son discours pendant la phase d'intervention et dans la communication qu'il fait de son projet :

> « *Je valorise les petites exploitations lorraines pour soutenir l'agriculture locale et rassurer le consommateur par la traçabilité des produits […] Comme je passe par des circuits courts, je ne paie pas les intermédiaires, ça me permet d'avoir un bon rapport qualité prix* » [FM dans le reportage de Baret, 2016]

Nous avons remarqué aussi que l'idée d'un restaurant de producteurs existait au début, et que cette ambition ou envie plus large reste au cœur du projet des « Fermiers d'ici », toujours lié aux expériences de Franck :

> *« Je voudrais monter un restaurant chez moi, dans le Lot, pour valoriser les produits locaux. Parce qu'en fait, en arrière-pensée, je me dis : 'je veux m'installer dans le Lot, mais dans le Lot il n'y a pas une filière qui est structurée ; je vais m'installer en agriculture je me dis : 'mais il n'y a pas de débouchés, il faudrait aussi monter un restaurant, une boutique (…) après je vais en Argentine et je mange un sandwich de bonne qualité, et là je me dis : 'pourquoi pas faire un fast-food en circuit court ? et dans ma tête je me dis 'ce sera le même prix qu'un McDo'. »* [FM le 17/04/2016].

Nous comprenons ainsi la démarche de décision (a posteriori) de Franck. Nous observons comment sa formation d'ingénieur lui a permis une vision de filière qui va questionner ses désirs et ses valeurs. À ce moment-là, l'idée de valorisation qui semblait la meilleure a été utilisée pour se confronter aux parties prenantes. Après cette rencontre, l'idée a semblé viable étant donné l'investissement qui était nécessaire. Franck a vite appris la complexité de l'entrepreneuriat :

> « Cette expérience de développement de projet est très enrichissante pour moi et je me rends compte des réalités de l'engagement que prend l'entrepreneur » [FM sur Facebook, dans le Newsletter #3 du 30 juillet 2015. Consulté le 17/07/2016]

Dans ce contexte, l'idée du *food truck* a répondu à un problème très pratique : c'était moins cher. Franck a donc acheté un camion d'occasion, déjà aménagé, pour 5 000 euros. Ensuite, il a fait changer la peinture pour 1 000 euros et a investi 1 600 euros pour l'aménagement intérieur, achat d'équipement compris. Il a démarré son activité avec un camion dans lequel il a investi 7 600 euros. La production se fait alors à l'ENSAIA, où on lui prête une cuisine, et il fait le tour de Nancy avec le *food truck* pour vendre ses burgers.

Au début du projet, l'argent n'était pas un frein :

> *« Honnêtement, le financement ça n'a pas été mon problème […] j'ai fait du financement participatif, du crowdfunding […] j'avais connaissance de CIGALES et j'avais fait des prêts donneurs […], à titre perso, à rembourser dans cinq ans. »* [Entretien à Franck Magot 27/02/2016]

Le financement est venu du réseau de Franck. En plus, il a décidé d'entreprendre dans la région Lorraine (au lieu de rentrer chez lui comme il en avait envie au début), parce qu'il avait développé son réseau à Nancy (grâce à l'ENSAIA, au PeeL et aux connaissances personnelles).

Sur la phase de conception au PeeL, Franck nous a confessé que, s'il a bénéficié de toutes les activités proposées par le Pôle, cette phase d'étudiant-entrepreneur lui a permis d'avoir un certain confort, ce qui n'a plus été le cas ensuite quand il a lancé son activité ; finalement, personne ne peut se mettre à la place d'une personne immergée dans la création d'une entreprise :

> *« Le Business Unit, je l'ai pris comme stage où je pouvais tester mon idée. Il y avait une certaine sécurité. Si jamais ça ne marche pas, ce n'est pas grave, je pouvais toujours retourner dans le monde de l'agronomie […], je l'ai passé à tester mon idée, je me suis impliqué […] je pense que je faisais partie de ceux qui s'impliquaient le plus, d'une manière sérieuse. J'ai consacré six mois à bien travailler, mais c'est resté quand même un projet*

d'étudiant ; c'est-à-dire qu'à un moment donné il y avait une rémunération de stage qui tombait à la fin du mois, il y avait un certain confort quand même, même si je faisais de façon sérieuse » [FM 17/04/2016]

Puis, il s'est mis à chercher du travail :

« En juin, juillet, où il y a des offres d'emploi qui tombent pour les agronomes, j'ai commencé à voir ça, et je me suis dit : 'je postule au cas où je ne veux pas continuer' et puis j'ai postulé et bon, il y a eu pas mal de refus ; et là je me suis dit : 'là, j'ai vu quatre jobs qui me plaisent vraiment, je me concentre sur les quatre, s'il y en a un où je suis pris, j'y vais, sinon je vais continuer sur mon projet' » [FM le 17/04/2016]

C'est quand même le refus du CDD de chef d'exploitation dans un lycée agricole qui a forcé un peu à Franck à continuer son projet. Il concède que ce n'était pas facile :

« C'est quand même plus facile de trouver un boulot que de se lancer dans son projet […]. Choisir, pour moi, c'est quelque chose qui me coûte tout le temps beaucoup, ça a été compliqué » [FM le 17/04/2016]

Entre temps, il y a eu quelques changements dans la vie de Franck : d'étudiant à jeune diplômé, le besoin de demander le statut d'étudiant-entrepreneur pour garder l'accompagnement du PeeL, l'intégration de Cap entreprendre, l'acceptation d'une stagiaire et le besoin de trouver un moyen de subsistance :

« Quand je suis parti en septembre il fallait passer à la pratique. Je me suis inscrit à CAP Entreprendre, une coopérative d'entreprises […]. La grosse différence en septembre c'est que là je ne suis plus étudiant et la condition aussi pour que je puisse continuer le projet est que je trouve un taf pour gagner des sous, parce que là j'avais plus de tune […] [Pour l'accompagnement au PeeL], mon dossier est arrivé super tard, j'ai commencé à voir Emmanuel à partir de novembre ou décembre […] J'avais une stagiaire à l'époque, j'avais une fille de l'ENSAIA qui faisait son stage avec moi, ça c'était chouette, je n'étais pas tout seul […] c'était cool, c'était sympa. […] elle a fait le site internet, elle a fait le logo, elle a fait le flyer » [FM le 17/04/2016]

Il a trouvé un CDD chez Gaspard le Montagnard :

« Le fast food me permettait de vivre et de me former » [FM le 27/02/2016]

Quand nous lui avons demandé s'il se définissait comme entrepreneur social, il nous a confié qu'il ne savait pas trop ; il était considéré en tant que tel par son travail en circuits courts et son engagement dans l'économie locale et l'environnement, mais il n'avait jamais utilisé cette étiquette :

« Je n'ai jamais trop réfléchi à la question ; je sais que je suis dans la casse, je sais que ça m'aide dans certains volets : il y a des gens qui font appel à moi parce que je suis dans l'économie sociale et solidaire, c'est vrai que

c'est un plus […] c'est bien. Après je ne me présente pas comme entrepreneur social, c'est sûr, mais je sais que ça me sert, ça me fait de la pub, ça donne de la visibilité » [FM le 27/02/2016]

Engagé à cent pour cent dans son projet (après avoir cherché d'autres options), il a eu différents besoins : trouver des clients, faire les démarches commerciales, spécialement à travers les réseaux sociaux pour vendre le service traiteur et développer cette activité [Entretien à Franck Magot 27/02/2016]. Après, il a rencontré d'autres problèmes au fur et à mesure de l'évolution de l'activité :

« Aujourd'hui j'ai un problème de production ; la production prend trop de temps, et j'aimerais trouver les professionnels qui me disent quel matos acheter, quelle méthode mettre en place pour gagner du temps […]. Je veux développer le projet mais je n'ai pas le temps de prendre du recul et tester un nouveau produit, de calculer ce qu'il va me coûter, je veux un nouveau camion, un nouvel employé, mais je n'ai pas le temps de le chercher. […] [Sur les clients pour le traiteur], c*e n'est pas beaucoup mais je n'ai rien fait, on m'a contacté à chaque fois, je n'ai pas fait aucune démarche… il vaut mieux parce qu'après ça ne marche pas »* [FM 17/04/2016].

Comme ça, sans rien faire, il a vite été sollicité pour des événements durant tous les weekends des cinq mois à venir. Après une réunion avec ses partenaires, il a fait le bilan des premiers mois. Il a compris qu'il faut le temps de se faire connaître, de se faire une clientèle. Il a trouvé qu'il était indispensable de déposer la marque « Les Fermiers d'Ici » pour de possibles développements au niveau national. Il nous a fait part de ses idées de changer les emplacements. Nous lui avons alors posé quelques questions pour l'aider à se clarifier par rapport aux choix : pourquoi, quel type de clientèle il visait, quelles seraient les conséquences, etc.

Peu de temps après, il a reçu Thomas, le stagiaire qui l'a aidé en cuisine et pour la programmation de l'application de commande en ligne. Avec Thomas, il a développé une forte amitié et une bonne relation d'affaires. Avec lui, il rêvait de nouveaux projets. Quand nous avons questionné Franck sur ses projets futurs, il nous a confié qu'il aimerait bien que l'activité puisse fonctionner sans lui :

« Ça dépend comment ça se développe […] mais non, je n'ai pas envie de faire ça [vendre en food truck] toute ma vie […] j'aimerais m'installer en agriculture, là ce n'est pas la même galère » [FM 27/02/2016]

« Au plus long terme j'aimerais développer de restaurants avec les magasins biocoop en France ou avec d'autres magasins, en fait, l'idée s'est de s'associer à des magasins et leur faire leur service de restauration […] [ici, avec la fin de saison] ça commence à être compliqué ; c'est pour ça que je pense à l'autre projet avec le biocoop,

parce que les biocoop ont tout le temps de produits, […] il y a un approvisionnement que c'est beaucoup plus facile en fait » [Entretien à Franck Magot 27/02/2016]

Malgré ses efforts, Franck est conscient que son manque d'expérience, son manque total de formation professionnelle en cuisine et ses faibles connaissances en marketing l'empêchent de valoriser au mieux son projet et ses produits. Le plus important, il nous semble, est de garder le cap :

« *Moi je savais ce que je voulais, c'était des circuits courts, et des produits locaux […] [Si je fais l'entrepreneuriat] ce n'était pas pour faire la restauration. Moi je fais un projet entrepreneurial parce que j'avais des valeurs qui faisais que je voulais développer une activité d'agriculture ; pas faire un projet entrepreneurial pour devenir riche…, sinon j'aurais fait un McDo. […] Soutenir l'agriculture local et ça s'est transformé en bio […] C'est mon unique motivation »* [Entretien à FM 17/04/2016]

Finalement, le choix s'est porté sur les produits bio parce que le cahier de charges est bien connu des consommateurs et est assez bien contrôlé, du moins plus que les autres types d'agriculture. L'impact social et environnemental, le soutien aux producteurs en agriculture biologique [Entretien à Franck Magot 07/03/2017] passe par des notions non économiques :

« De la même manière que vous nous faites confiance de ce qu'on vous fait à manger, on doit faire confiance aux producteurs » [Entretien à Johan, cuisinier, le 07/03/2017].

Au niveau du marché, il est difficile d'établir des stratégies compétitives. Par conséquent, Franck est obligé de diminuer la marge pour être à peine plus cher que le ticket restaurant et ne pas perdre son marché des jeunes professionnels.

Il faut noter qu'en même temps que nous faisions les entretiens, il préparait tout ce qu'il allait utiliser le jour même : il pesait, il mixait, il pensait à voix haute, il bougeait d'un côté à l'autre de la cuisine, nous faisait goûter les écrasés de légumes, et aussi échangeait avec naturel en s'intéressant à nous et ce qu'on pouvait lui apporter sur la vision du projet… En plus, il nous a confié : « *Depuis que je travaille, j'ai maigri et j'ai pris du muscle »* [Entretien à Franck Magot 27/02/2016]. Nous avons fait la dernière réunion de validation des données chez le chercheur, pendant la demi-finale de la coupe Euro de football entre la France et l'Allemagne, où les Bleus ont gagné leur accès à la finale. Ensuite, les représentations de Franck ont été confrontées au travail que nous avons faites avec les autres parties prenantes.

6.3.2. Représentations des parties prenantes

Entreprendre est tout un projet de vie, un projet personnel. Parfois confronté à une réussite écrasante, parfois à une période de beaucoup de travail sans revenus suffisants, l'entrepreneur a besoin des personnes qui peuvent soutenir sa démarche et l'encourager. Franck l'a reconnu : « *ce sont Julien et Emmanuel qui m'ont poussé à continuer* » [Travail FM 02/07/2016] et quand on parlait informellement chez lui sur sa démarche, il a mentionné combien sa compagne était importante pour qu'il puisse tenir et qu'il ne saurait pas comment faire sans son soutien.

Nous avons rencontré plusieurs parties prenantes que nous présentons dans les sous-sections suivantes :

a) Les accompagnateurs du PeeL : Julien Barbier et Emmanuel Paul ;
b) Les investisseurs : deux cigaliers, Anne-Sophie Meyer et Laurence Canteri ;
c) Les clients : trois entretiens de clients anonymes rencontrés près du *food truck*, des témoignages à la suite d'évènements, ou des reportages ;
d) Les fournisseurs : deux rencontres téléphoniques, des rencontres en marché et reprise des reportages ;
e) Le MOUVES : un entretien avec la coordinatrice du Grand Est, Laurie Thebault.

Nous incluons des morceaux des discours pour justifier l'analyse thématique et rajoutons ce que nous avons observé, les réactions que nous avons perçues, ou des phrases que nous avons retenues hors du moment formel de l'intervention et retranscrites *a posteriori* dans notre cahier d'observation.

6.3.2.1. Les accompagnateurs du PeeL

Depuis le début du projet, les accompagnateurs du PeeL ont vu en Franck un avenir prometteur grâce à sa qualité humaine, son projet, son engagement et son enthousiasme. Deux accompagnateurs ont suivi Franck : l'un pendant le parcours Business Unit et l'autre l'année du diplôme étudiant-entrepreneur (D2E).

Le premier accompagnateur avait une relation plus personnelle avec Franck, ce qui ne l'a pas empêché de l'accompagner selon les principes et les méthodes du PeeL :

> *« Avec Franck on se connaissait […] on a fait la même école […] on avait une très bonne connaissance en commun, on avait déjà une amitié […] Je lui ai parlé du PeeL, du parcours business unit. Il ne savait pas trop […] il est venu. Comme je m'occupe des projets agro, c'est moi qui ais eu la chance de l'accompagner.*

En fait, au début, il voulait monter un restaurant. Au Peel on sait que monter un restaurant c'est pas facile, c'est long, c'est coûteux, voilà, [mais] je voulais le laisser explorer complètement cette voie » [Entretien avec Julien Barbier le 13/05/2016 vers 16h, à Metz].

Nous remarquons que Julien met en avant l'amitié comme caractéristique à considérer pour la lecture de sa perception et le rôle du facilitateur est de questionner avant d'interdire une voie.

Pour Julien, Franck avait l'avantage d'être entré au parcours Business Unit avec un de ses collègues de promotion d'où une motivation mutuelle pour continuer. Malgré cela, à la fin du parcours, Franck « *a eu une période de grands doutes. Il voulait arrêter son projet et il s'est mis à chercher du boulot ».* Après cette période de doute, tout est rentré dans l'ordre, selon Julien : *« Il est arrivé un moment dans le projet où il a basculé, où il a compris qu'économiquement, il fallait qu'il trouve une réalité plus viable, et puis, quand même, ce qui l'a drivé tout au long de son parcours ce sont ses valeurs. Et lui, sa valeur ce n'est pas la restauration, c'est de trouver de débouchés aux productions agricoles… il a trouvé que le Food truck c'était la voie la moins coûteuse pour développer ça… »* [JB 13/05/2016].

Cela nous montre le côté humain de l'entrepreneur, les doutes et les aléas de la vie qui font basculer dans une ou l'autre voie. Les principes et les valeurs éthiques, bien qu'ils permettent une certaine stabilité, doivent être compensés par un côté pratique, matériel. Pour Julien, le fait de voir ses collègues faire un « travail d'ingénieur » et lui non, aurait pu freiner Franck dans sa démarche :

« Ce qui l'a freiné c'est de se dire 'je ne vais pas faire un boulot d'ingénieur', il se trouve dans son camion à faire des burgers et, de moins en moins, mais je pense que ça l'enquiquine quelque part de se dire que 'tous mes petits copains ils tiennent un salaire de 1500 à 3000 euros par mois, ils font un travail d'ingénieur, moi j'ai un diplôme d'ingénieur mais je ne suis pas dans un boulot d'ingénieur' » [JB 13/05/2016].

Sur la valeur rajoutée du projet, Julien considère qu'au niveau économique, la participation de Franck dans le chiffre d'affaires d'une ferme doit être marginale mais il y a des apports au niveau social :

« C'est qui est sûr, c'est que, un, ça apporte plus de marché aux agriculteurs, donc quand il y a une porte qui se ferme, il y a une qui s'ouvre, c'est chez Franck ; deux, je pense qu'il fait des liens aussi avec les agriculteurs, comme il s'approvisionne à des différents endroits, il peut, c'est la dimension réseau, et trois, […] l'agriculture est en crise à ce moment, les aides européennes baisent, économiquement c'est de plus en plus difficile et donc, socialement, pour un agriculteur, voir un jeune qui chaque semaine vient lui acheter [des aliments], je pense que ça redonne aussi un sens à leur métier, je pense que ça leur fait du bien » [JB 13/05/2016].

Donc, le projet de Franck aurait trois apports : le premier économique, le deuxième social et le troisième au niveau d'une croyance sur ce que doit signifier la démarche auprès des paysans. Il faut se rappeler que Julien est aussi diplômé de l'ENSAIA et il y a des agriculteurs dans sa famille. En outre, il ressent la fatigue de Franck :

> *« Il a eu une grosse période de visibilité médiatique où il a gagné des concours, on a beaucoup parlé de lui sur Facebook, il a eu un reportage là sur France 3 avant-hier, et, de toute façon, à un moment, là ce n'est pas assez ; s'il n'y a pas d'autres choses qui arrivent… il faut encore qu'il progresse … il le disait : il en a marre d'être de 6 heures du matin à 21 heures du soir dans la cuisine ou dans son camion. Il n'arrête pas. Je pense qu'il faut qu'il délègue des choses… »* [JB 13/05/2016].

Ici, nous avons marqué un thème axé sur une valeur sociale négative. Le fait de travailler plus de 35 heures, sans repos, de façon isolée, est un facteur de risque social à prendre en compte. Finalement, pour Julien, au niveau des stratégies à suivre, Franck devrait inclure :

1. Un stagiaire ou cuisinier qui fasse les choses pendant qu'il se penche à nouveau sur une stratégie de développement pour passer à la vitesse supérieure.
2. Une deuxième session de financement participatif pour accélérer l'activité.

Après le parcours Business Unit, c'est Emmanuel Paul qui a pris le relais l'année suivante. Une année de grandes épreuves pour Franck :

> *« J'ai fait sa connaissance l'année dernière parce qu'on a fait le Hapeel Hour avec les anciens dans les Vosges […] et il hésitait à continuer, il voulait faire l'agronomie et moi je lui avais dit, clairement, que son projet avait du potentiel… Je lui ai dit qu'il ne fallait pas qu'il se décourage […]. Il avait postulé pendant à des offres pendant l'été et il ne s'est pris que des [fronts] […] »* [Entretien avec Emmanuel Paul le 12/07/2016 vers 20h, à Nancy]

Pour Emmanuel, le projet de Franck est très porteur :

> *« Moi je pense que c'est un projet intéressant parce que, déjà, il est sur un marché en croissance… si tu veux, c'est plus facile de vendre de choses à des gens qui le demandent, […] [il y a] plus de chances que l'offre rencontre sa demande. Ce n'est pas seulement un effet du marché du moment, de l'effet de mode du moment mais c'est aussi lié à des enjeux écologiques, de moyen terme, on va dire, qui me semblent extrêmement cruciaux […] Pour moi c'est clair qu'il a un business model, ou un métier en tout cas, hyper pertinent, parce qu'il est sur une activité qui répond à un besoin de court et de moyen terme et puis qui évolue fortement. »* [EP 12/07/2016]

Nous observons comment la vision personnelle de l'accompagnateur sur sa représentation du monde et pas seulement sur la façon de l'accompagner, influence fortement le jugement qu'il porte sur le projet de Franck :

> *« Moi, ma vision c'est que dans vingt ans on s'approvisionnera plus de la même manière cette quantité de produits et qu'un particulier d'un point de vue agricole on s'approvisionnera sur circuits plus locaux, simplement parce que les externalités liées à de l'industriel ne sont plus supportables en vingt ans, alors que déjà aujourd'hui le sont difficilement… »* [EP 12/07/2016]

Une des premières choses qui ressort de l'accompagnement est l'importance du réseau, de la confrontation de la vision et du partage de valeurs autour du projet :

> *« Moi j'ai l'impression que c'est quand même un militant […] il a fait beaucoup d'évènements un peu écolo, dans les campagnes et dans ce milieu-là, quoi ! D'ailleurs ses premiers contrats de buffet c'est aussi, soit dans le milieu étudiant, soit aussi dans ce milieu-là… CJD, Colibris. Moi je pense qu'il ne se rend pas tout à fait compte ; moi je pense qu'il construit plutôt un réseau de distribution, que n'est pas un circuit court parce qu'il sert d'intermédiaire… Et c'est marrant parce que l'année dernière il avait postulé au prix Pépite, […] et les gens qui avaient audité les dossiers avaient dit qu'ils ne croyaient pas trop dans l'activité de restauration mais qu'ils pensaient plutôt à une activité de négos des fruits et des légumes locaux à destination des restaurateurs de la place de Nancy »* [EP 12/07/2016]

Quant à la valeur de la démarche de Franck, Emmanuel nous a partagé :

> *« La valeur que je vois c'est que, et là il le fait sans se rendre compte, c'est qu'il est multicanal, et ça, ça me semble très intelligent parce qu'il [en] bénéficie […] »* [EP 12/07/2016]

> *« La valeur de sa boîte, ça dépend, valeur pour qui ? En tant que chargé du projet du PeeL c'est quand même une belle réussite… C'est celui qui a créé le plus tôt, il a été quand même efficace, […] il a commencé plutôt en partage salariale. Ce qui ajoute de la valeur à son projet ce qu'il est quelqu'un qu'il a des investissements à faire, […] il a pris de risques et ça paye […] trajectoire très positive, il a su évoluer comme il fallait. Je pense que déjà pour lui ça doit avoir beaucoup de valeur, pour ses fournisseurs je pense que ça créé de la valeur, c'est intéressant, pour le territoire c'est très intéressant, pour les associés je pense que c'est très intéressant aussi, pour son école c'est valorisant également, pour ses clients c'est ce que je t'ai dit, je pense qu'il faut encore du travail »* [EP 12/07/2016]

Nous nous arrêtons sur le fait que pour juger la valeur, Emmanuel utilise le qualificatif : *« c'est très positif »*. Cela nous fait penser à cette dimension humaine, très subjective, de se sentir satisfait.

« La valeur qu'il crée avant tout est écosystémique. C'est un distributeur qui crée une communauté de valeur entre ses producteurs, le territoire […] ce sont les élus, […] ses associés, qui sont des associés militants, des cigales […] ; ses salariés parce qu'il vient de recruter un jeune, qui gagnait mieux avant ailleurs mais qui a envie de le suivre pour voir parce que c'est du local, parce que c'est du bio, parce que c'est du militant » [EP 12/07/2016].

« La valeur qu'il crée c'est du lien dans une communauté de personnes qui ne se connaissent pas mais qui partagent la même chose à travers ses [valeurs]… C'est un garçon très en lien avec les parties prenantes de son projet. D'ailleurs, c'est très intéressant parce que l'année dernière, au mois de juin, il avait neuf cent ou mille "j'aime" sur sa page Facebook » [EP 12/07/2016].

Ces notions de distributeur et de communauté reviennent souvent dans le discours de Emmanuel qui juge le projet de Franck depuis cette perspective que pour lui est la bonne. La définition de la marque et du cœur du métier n'est pas très claire pour Emmanuel :

« Il me semble que ce qui le gêne, c'est qu'il n'a pas une vision claire de la situation de son activité parce qu'il n'a pas de tableau de bord financier ; son système d'information financier n'est pas construit, ou pas encore, et puis, il a du mal à définir son métier… Moi je pense que son métier c'est la distribution de produits agroalimentaires locaux. Lui ne le formule pas encore comme ça. […] Il a eu beaucoup de mal à trouver une marque ou un bon nom à son projet […] Quand on l'a reçu il y a dix jours avec Jérôme en jury pour son diplôme étudiant entrepreneur, Jérôme a dit "j'ai l'impression qu'il développe une marque". Quand il parle, on sent qu'il veut s'étendre encore plus loin, dans d'autres villes, dans d'autres territoires, que c'est peut-être une marque qu'il franchisera. Et je pense que la valeur, l'actif principal de son activité matérielle, c'est la relation qu'il a avec ses exploitants. C'est ça son métier : faire le lien entre le consommateur et le producteur, c'est un distributeur ! » [EP 12/07/2016]

« C'est marrant parce la boîte qu'il a créée s'appelle Franck Magot SARL, donc, c'est lui. Il ne l'a pas appelée "Les Fermiers d'ici"… Il a du mal à croire à sa marque » [EP 12/07/2016]

Dans la suite de son discours, Emmanuel a abordé la communication et le marketing qui permettent de partager la valeur économique et sociale du projet de Franck. Il pense que la cohérence et la propreté de l'image professionnelle passent par une histoire à raconter et une image personnelle soignée ; ce sont les choses les plus importantes :

« J'avais beaucoup insisté dans l'accompagnement : 'il faut que tu racontes des histoires à tes clients' […] Je pense qu'il n'a pas encore compris tous les bénéfices qu'il pourrait retirer du fait qu'il a un récit à raconter […]. Son camion est assez sale, je lui ai dit plusieurs fois, […] s'il avait mis deux mille euros de plus dans le design de son camion, dans la peinture, dans la remise à neuf, il aurait eu un outil de travail qui raconterait quand même autre chose » [EP 12/07/2016]

« Il faut qu'il travaille sur la qualité perçue de son offre […] que ça passe aussi par son image […] Quand il met son tablier avec son béret il la joue intelligemment […] les gens attendent qu'on leur parle de leur territoire, qu'on leur parle de leur santé, qu'on leur parle de ce qui a du goût, qu'il y ait de l'authenticité derrière. Donc il y avait un souci : il fallait travailler la perception des gens » [EP 12/07/2016]

Donc, l'image est encore un des aspects à régler, en plus d'autres « erreurs » qui coûtent maintenant cher à l'entreprise :

« Je pense qu'il a gagné en maturité. Il m'a dit au début de l'automne, que le parcours BU où il était payé c'était tranquille, et que du coup ça n'incitait pas à la prise de risque. Mais à partir du moment où il n'a plus été payé, il a fallu qu'il se bouge » [EP 12/07/2016]

L'accompagnateur explique en même temps ce qui marche bien et ce qui ne marche pas comme prévu :

« [Franck] n'a pas encore un relationnel vraiment de restaurateur… Mais par contre il a l'intelligence de se placer là où il faut et d'y aller. […]. Au début de son activité de traiteur c'était la catastrophe, le PeeL a fait appel à lui pour des Happel Hours, et le buffet devait être servi à six heures ; il est arrivé à six heures moins deux… il aurait fallu qu'il arrive une heure et demi à l'avance pour tout mettre en place. Il ne réalisait pas que pour installer un buffet ça prend trois quarts d'heure [ou] une heure. [On a fait appel à lui deux fois], c'était suffisant pour qu'il fasse son apprentissage. Après il a compris. Puis il s'est entouré, il a [un] équipe… » [EP 12/07/2016]

« Une fois […] il y avait 20 personnes qui attendaient, il pleuvait, il était avec sa copine, il galérait. J'ai attendu une demie-heure pour mon burger […] il est quand même résilient parce qu'il en a essuyé des plâtres […]. Il me disait 'ah il y a trois jours […] il y avait cinquante personnes je me suis fait laminer' parce qu'ils étaient en rupture de stock, plus de steak… tout ça ce sont des accélérateurs d'expérience. Il fallait qu'il le fasse » [EP 12/07/2016].

« Je pense que, Jérôme était d'accord pour dire ça, il manque un peu de vision […] Il est opportuniste dans le bon sens du terme, mais il ne maîtrise pas son développement. C'est pour ça [qu'il a besoin] d'outils financiers » [EP 12/07/2016]

« Il a réussi à avoir un article dans l'Est Républicain dès la première semaine d'activité. Du coup il s'est retrouvé avec une longue file d'attente devant son camion et qu'il ne pouvait pas satisfaire, parce qu'il n'était pas prêt. C'était donc beaucoup trop tôt pour avoir un article » [EP 12/07/2016]

Il faut aussi savoir prendre de la distance par rapport aux médias car ils n'ont pas tout le mérite de la réussite. Il ne faut pas négliger le rôle de la rencontre personnelle et de la participation présentielle dans des réseaux d'acteurs :

> *« Il est très sollicité lors des weekends, pour des évènements, pour des buffets… ~~et~~ je pense que c'est indépendant du journal, c'est parce qu'il est dans des réseaux ESS […]. Et mine de rien, il n'est pas arrivé il y a trois mois, ça fait un an et demi qu'il fait son projet, donc, clairement après il a rencontré beaucoup du monde. Il connaît beaucoup de monde. […] Il est vraiment opportuniste, c'est-à-dire qu'un lundi soir, où normalement il ne travaille pas, il est allé livrer 40 burgers dans un foyer pour handicapés. Il y va… Il saute sur tout ce qui bouge »* [EP 12/07/2016]

Dans le discours nous observons qu'il est parfois difficile de décider d'une stratégie ou d'une autre. L'accompagnement devient du conseil, de l'expression des croyances. Mais la décision ultime revient à l'entrepreneur :

> *« Là où il y a la marge ce sont les weekends avec les gros évènements. Alors, est-ce qu'il faut qu'il continue à faire en semaine ? Oui, je pense, parce que pour qu'il y ait une clientèle régulière il faut peut-être un an pour y arriver, et ça ne fait que trois mois qu'il le fait »* [EP 12/07/2016].

> *« [Franck] était dans l'opérationnel mais, à la limite, qu'est-ce qui fallait mieux ? est-ce qu'il fallait qu'il fasse des dossiers, qu'il fasse de la vision stratégique ou qu'il se colle aux difficultés du métier ? Je pense qu'il est rentré vraiment dans les difficultés du métier. C'était plutôt une bonne chose parce que la principale difficulté qu'il avait ~~et~~ n'était pas commerciale, mais au niveau de la production. Son processus de production n'était pas prêt. Ça allait trop lentement, il ne savait pas gérer ses flux ; il fallait qu'il s'y colle et qu'il le fasse. Maintenant je pense qu'il faudrait qu'il profite de l'été pour prendre un peu de recul et qu'il se fasse des outils de suivi clairs en matière productiviste et autres… »* [EP 12/07/2016].

Patiente et prudence sont deux valeurs que Franck a dû apprendre grâce aux difficultés. Mais aussi, de temps à autre, l'accompagnateur doit savoir prendre du recul par rapport aux conseils donnés :

> *« Moi je me suis trompé parce qu'au début je lui ai dit que c'était trop tôt pour prendre un employé, mais en fait, ça a tellement vite décollé qu'il en avait besoin urgemment. Je m'étais trompé. »* [EP 12/07/2016]

En que chercheurs et accompagnateurs, peut-être faudrait-il accepter que parfois nous ne savons rien et que la réussite dépend plus de chaque acteur et de ses propres motivations, compétences et valeurs que de recettes préfabriquées :

> *« Pour quelqu'un qui amène un projet seul, et qu'au bout de trois mois il se retrouve en situation d'embaucher du monde, je trouve qu'il est costaud, quand même. Il y a des gens qui flipperaient à sa place. […] Donc cette espèce d'intelligence, d'énergie qui fait qu'il se projette là-dedans sans trop douter, c'est son bon sens paysan. C'est pour ça que Jérôme disait qu'il manquait un peu de vision parce qu'il est très pragmatique »* [EP 12/07/2016]

Franck a surpris Emmanuel en plus d'une occasion :

> *« C'était assez marrant parce que l'année dernière au concours entreprendre il a gagné le prix de l'association des palmes académiques de l'éloquence… Et c'est d'autant plus surprenant qu'il n'était pas sur place parce qu'il avait dû être à la summer school en Suisse, donc il avait fait une vidéo, mais je pense que le prix avait été attribué sur la base du jury qui a dû avoir eu lieu un mois plus tôt… preuve qu'il sait communiquer, mais il n'a pas une image marketée […] Je pense que c'est bien parce qu'on voit la personne derrière […] C'est un mec simple et sympa […] Mais en même temps, au food truck il est gentil avec les gens mais il n'entame pas la conversation. Peut-être que c'est une stratégie d'être en retrait pour ne pas importuner les gens mais quand on va souvent chez le boulanger on a envie de dire bonjour, d'une manière plus joviale et d'échanger trois mots… Bon, pour moi ça c'est de détails […] C'est lui qui va le sentir au fur et à mesure »* [EP 12/07/2016]

Pour Emmanuel, la personnalité de Franck a déjà des conséquences sur son activité. Il n'est pas sûr qu'il puisse remplir les rôles distincts qu'un entrepreneur doit développer au long du développement du projet (Filion, 2008) :

> *« C'est un entrepreneur, je ne suis pas sûr qu'il soit un gestionnaire »* [EP 12/07/2016]

En résumé, nous avons pu observer deux perceptions différentes, une plus récente, une plus vieille. Elles correspondent à deux manières de faire de l'accompagnement, à deux perceptions distinctes selon les formations respectives (Emmanuel a un bac littéraire et une formation des sciences économiques) et à des jugements différents selon les propres représentations sur ce qui devrait être une entreprise et ce qu'implique l'accompagnement.

6.3.2.2. Les investisseurs

Les principales investisseurs de Franck sont deux CIGALES (cf. Chapitre 5) qui sont des clubs militants pour l'épargne de proximité, éthique et solidaire (CIGALES, s. d.-b). Nous avons rencontré deux des cigalières (membres d'un CIGALES) qui nous ont parlé de leur rencontre avec Franck Magot et de leur décision d'investir chez Les Fermiers d'Ici :

> *« Je le connaissais parce […] qu'il a fait le concours Entreprendre l'année dernière, et moi je travaille bien avec Promotech, qu'est un organisme d'accompagnement à la création d'activité et dans le cas du concours entreprendre, Franck avait présenté son projet l'année dernière. Ça s'appelait d'ailleurs autrement […] et voilà, je l'ai vu à plusieurs occasions, je l'avais fait intervenir, on avait organisé un Rendez-Vous Territoriale de l'économie solidaire au mois de novembre sur les finances solidaires […] c'était le moment où il avait lancé sa campagne de financement participatif, donc il avait présenté ; il y avait Pierre Barris qu'est le président de*

l'association nationale de CIGALES qui avait témoigné également […] Du coup il avait fait le buffet à l'issue du rendez-vous […]. [La décision d'investissement de deux CIGALES] ça s'est fait au même temps ; on avait échangé de manière informelle avec l'autre CIGALES pour avoir l'avis des uns des autres, partager un peu nos impressions sur le projet, mais ça s'est fait au même temps, quand il a déposé ses statuts » [Entretien avec Anne-Sophie MEYER -et Laurence CANTERI- le 03/05/2016, vers 10h, à Nancy]

Nous observons que la relation entre Franck et les deux cigaliers s'est faite par l'intermédiaire d'un concours et d'une autre structure qui avait des liens avec le Conseil Départemental.

Comme nous l'avions déjà décrit, la décision d'investir a pris du temps :

« Pourquoi on a décidé de le suivre ? On a beaucoup discuté, hein… Le projet, le concept nous plaisait : le fast food de burgers locaux, produits locaux, les fermiers d'ici, le bio, ça nous a plu. Après on a un peu discuté quand même de l'aspect financier, je pense qu'on a apporté des choses là-dessus » [Entretien avec Laurence CANTERI et Anne-Sophie MEYER- le 03/05/2016, vers 10h, à Nancy]

« Au départ, on s'est réuni au moins [3, 4 fois], sans compter Marc qui a dû le voir deux fois. C'est un de cigaliers qui a vraiment des compétences parce que lui il a des expériences dans la création d'activité, […], nous on s'était réuni, on avait vu une première fois Franck ici à trois cigaliers et on trouvait qu'on n'avait pas le temps de creuser l'aspect financier [le budget]. Et on n'avait pas de garanties […] il manquait d'éléments. Donc, après on l'a vu une deuxième fois, c'était chez moi, [on était cinq], et là pareil, il ne nous a pas convaincu, en fait. […] il n'était pas très en forme, d'ailleurs, lui, […] il n'était pas réveillé et du coup on l'a dit : 'on n'a pas des éléments budgétaires, financiers ; on a besoin'. Donc, Marc l'a vu deux fois, deux reprises, et puis suite à ça, est-ce qu'on l'a revu ou pas ? » [A-S. M. le 03/05/2016]

Laurence nous a raconté comment ils ont poussé Franck à demander de l'argent à d'autres : « *il ne voulait pas faire de prêt au départ* ». Ceci pour deux raisons : être rassuré et avoir plus de trésorerie :

« Parce qu'il a un projet qui est ambitieux quand même, parce que là il fait traiteur en plus, il veut ouvrir un deuxième camion en septembre, puis un restaurant, donc, … il fallait quand même des liquidités […] du coup après on a décidé d'investir. » [LC le 03/05/2016]

Après, il y a aussi la propre personnalité et l'expérience des investisseurs :

« Ça a pris du temps […] il faut s'habituer à la fois à notre organisation de travail au sein de la CIGALES et puis aussi sur l'approche avec le porteur du projet mais je pense que ça ira […] C'est le deuxième projet qu'on a accompagné, le premier était assez facile, donc, voilà » [A-S. M. le 03/05/2016]

« Après il faut pas oublier que c'est pas notre métier, hein, on n'est pas une banque ou un investisseur dont c'est le job de… [c'est ça en plus de notre métier] on a tous notre activité [c'est un loisir, quoi], on s'est lancé là-dedans parce que… on ne peut pas appeler ça du bénévolat, parce qu'il y a l'argent derrière mais ouais, c'est,… on n'est pas de professionnels, donc du coup, c'est clair qu'en termes d'accompagnement et de qualité, l'aspect qualitatif n'est pas là, surtout au démarrage. Il y a vraiment de quoi s'améliorer mais bon, enfin, voilà » [A-S. M. le 03/05/2016]

Entre allers et retours, la décision ne s'est pas concrétisée qu'après six mois :

« On aurait peut-être accéléré si lui avait déposé plus tôt aussi peut être… » [LC le 03/05/2016]

« Rappelle-toi qu'à un moment donné il voulait et on n'était pas prêts, quoi, on devait se voir en fin d'année, on n'a pas réussi à fixer la réunion et après [pour] une réunion avec Mirabelle personne ne pouvait y aller, donc, on avait eu aussi des problèmes de disponibilité » [A-S. M. le 03/05/2016].

À propos de la valeur du projet de Franck, nous avons commencé à discuter des points forts du projet. Le multi-canal évoqué par Emmanuel Paul est ressorti aussi dans le discours de Laurence Canteri :

« Moi je dirai le fait qu'il y ait la double activité, c'est-à-dire, à la fois le burger et l'activité traiteur parce que, […] je pense que l'activité burger c'est compliqué, […]. J'attends savoir combien il a fait au '24 heures de Stan' […] j'espère qu'ils n'ont pas mis de stock à la poubelle… Mais, côté traiteur j'ai l'impression que ça ne marche pas mal. […] Il avait fait quelque chose pour la MGEL, c'était au palais du gouverneur, moi je suis allé parce que je voulais voir Franck, je ne l'ai pas trouvé, mais le cocktail, franchement, ça avait la gueule » [LC le 03/05/2016]

Laurence a donc valorisé l'image que les produits de Franck renvoyaient et, à la différence de l'accompagnateur du PeeL, elle trouve que la marque est bien présente :

« Il a encore un peu des airs d'étudiant mais je pense qu'il sait ce qu'il fait, il mène quand même sa marque » [LC le 03/05/2016]

De son côté, Anne-Sophie met en valeur la personnalité :

« Je pense qu'il passe bien aussi parce qu'il est jeune, il a son petit accent aussi qui donne un côté qui va bien avec [un peu rustique] les produits ou service qu'il propose. Il sait surfer aussi sur la vague : produits locaux, bio, le fait maison… il est sur une tendance quand même, on est vraiment plein dedans, donc… je pense qu'il passe bien aussi auprès des jeunes, généralement… » [A-S. M. le 03/05/2016].

> *« Apparemment il a son calendrier qui se remplit pour l'activité de traiteur, […] [Il est partout] Il commence à être sollicité, donc, ça c'est très bien »* [LC le 03/05/2016]

Les défis à relever sont : la fidélisation de la clientèle, apprendre sur le marché, essayer de prévoir les ventes, réorganiser la cuisine, optimiser son temps comme Julien l'avait énoncé : *« Il ne faut pas qu'il se fatigue »* [A-S. M. le 03/05/2016].

Nous avons revu Anne-Sophie Meyer et Laurence Canteri dans d'autres événements du Conseil Départemental où les Fermiers d'Ici ont continué à participer. Elles se montraient toujours convaincues du choix d'investissement et du progrès que Franck montrait au fur et à mesure.

6.3.2.3. Les clients

Ce qui peut être rassurant pour n'importe quelle entreprise est le fait de se sentir intéressant, utile et valorisé par ses clients. Le jugement d'évaluation que les clients portent sur le produit ou le service rendu est influencé par le contexte et le processus de production ; à notre connaissance, un client n'utilise pas de techniques spécifiques pour évaluer l'achat, mais il va se laisser aller par son expérience, l'information qu'il dispose et son sens commun.

Chez les Fermiers d'ici, il paraît que les clients valorisent d'abord la qualité du produit. Au début du *food truck*, la viande n'était pas assez cuite, ou bien les écrasés et le burger étaient un peu fades par manque de sel. Le long temps d'attente n'aidait pas non plus à la bonne image de l'entreprise. Franck dit que c'est normal étant donné qu'il n'est pas cuisinier. Cela lui permet d'identifier des besoins, et des opportunités d'amélioration. Après, petit à petit, avec la maîtrise du métier, les clients ont commencé à apprécier le concept.

> « Tout est déjà bio chez moi. Donc, voilà, ça me permet de passer, au boulot, pour un truc à emporter et continuer la démarche. Tout est bio, tout est local, les sachets en papier, il n'y a rien qu'y est incohérent, tout est bien pensé » (Mélanie, cliente, dans le reportage de France 3 (Chery, Bertrand, & Billod-Laillet, 2015))

Est-ce que l'appréciation du bio et du local est sociale, économique ou éthique ? Difficile à savoir. Quand nous avons demandé des détails, des facteurs comme la santé, la rémunération des paysans et une bonne conscience justifiaient les choix. Cependant, aucune de ces notions nous a permis de classer la valeur selon un seul modèle.

Or, il est intéressant de regarder les retours sur Facebook qui ont donné une qualification moyenne de 4.9/5 aux produits des FDI[129] :

> « Une belle idée pour allier le plaisir du fast food et manger sain ☺ Surtout dans notre génération où on court après temps et vice versa lol […] » (Nathalie, activiste, sur Facebook le 17 avril 2015)

Les partenaires et les rencontres des producteurs ont compté aussi pour les « *likes* » :

> « Un excellent projet de valorisation des produits lorrains ! Cela nous montre qu'il y a encore beaucoup de moyens de développer notre terroir 😉 » (Elise, C&DAC, sur Facebook le 17 avril 2015)

> « Une très bonne idée pour allier plaisir et développement rural. Bravo Franck » (Antoine, ENSAIA, sur Facebook le 9 novembre 2015)

Après le lancement de l'activité, les commentaires les plus spontanés des vrais clients parlent surtout de la qualité des produits :

> « …les écrasés de légumes ont régalé mon fils » (Lyly, sur Facebook le 5 mai 2016)

> « …40 convives. Tous les invités ont été enchantés par les burgers, les écrasés de pomme de terre et betterave, les muffins, la qualité des produits, mais aussi votre gentillesse et votre convivialité. Mention spéciale pour l'alternative végétarienne » (Marie, sur Facebook le 9 mai 2016)

> « …nous avons adoré tous les 2. Par contre ils sont victimes de leur succès et il faut prévoir un peu de temps (normal c'est fait mains devant nous !) » (Karen, sur Facebook le 10 mai 2016)

Dans les entretiens que nous avons réalisés, sur les choix d'achat, il y a des opinions différentes, selon que le bio ou le local sont mis en avant :

> *« Les fermiers d'ici est un concept pour mettre en valeur les produits bio, si possible local, en filière courte […] [donc] respect de l'environnement […]. Il sort du fast food de Quick ou de McDo, pour du terroir et pour l'économie local […] c'est fait sur place, c'est vraiment pour les producteurs »* [Entretien à un client α, cadre, le 07/03/2017]

> *« C'est bio surtout, il travaille en circuits locaux et c'est bon pour le développement local »* [Entretien à une cliente, employée, le 07/03/2017]

[129] Tous les fragments des commentaires ont été receuillis le même jour : 15 juillet 2016

Un autre client a avoué être attiré par l'amélioration de la santé que les produits bio peuvent lui apporter. C'est pour cela qu'il se rend au camion : *« C'est un concept original, parce qu'il va s'appuyer sur les produits locaux, des produits bio, […] de qualité, […] qui sont bons pour la santé »* [Entretien à un client λ, enseignant, le 07/03/2017

Encore un autre client nous a confié :

> *« Je ne viens pas très souvent parce que c'est loin […] C'est un projet intéressant […] ce qui j'aime bien c'est le lien qu'il fait avec les producteurs […]. C'est éthique […] même si pour moi c'est un peu cher, […] je mets quelques euros de plus pour que ça soit mieux pour l'environnement […] C'est une question de disponibilité et d'habitude »* [Entretien à un client δ, étudiant, le 07/03/2017]

Il est intéressant de voir que le discours sur les produits bio et locaux a bien marché. C'est un argument de vente accepté, incorporé par les acheteurs. Le choix de ces produits révèle de l'intelligence économique chez Franck, mais aussi les valeurs qui le motivent pour développer son projet.

6.2.2.4. Les fournisseurs

On constate que le volume des achats de Franck à la ferme ne change pas la vie des fournisseurs même s'il ne s'agit pas non plus d'un volume négligeable. Finalement, le projet de Franck permet un autre débouché pour les produits bio et locaux. Les FDI soutiennent les producteurs dans leur démarche de conversion à l'agriculture biologique :

> « On est contents de leur aide, qu'il y a des gens qui ont envie de valoriser ce qu'on fait. Le fait d'être en bio, c'est une démarche que va dans le bon sens de l'avenir et qu'y aille de la relève c'est très bien » (Odile, de la Ferme de la Seule, dans le reportage de France 3 (Chery et al., 2015))

Curieusement, un autre fournisseur, Sonia, se définit comme accompagnatrice du projet et attache une grande importance à la relation personnelle qu'elle a avec Franck :

> *« Je le connais [Franck Magot] parce qu'il a été étudiant à l'ENSAIA, donc il est passé dans la classe de mon mari […] on a accompagné en fait son projet dès le départ. On a discuté avec lui bien en amont pendant qu'il été en train de le monter et il a tout de suite travaillé avec mes produits, donc voilà, ça se passe bien et puis ça colle avec nos valeurs de circuits courts, et puis des produits qui respectent le cahier de charges bio, quoi. […] Moi je fonctionne toujours sans intermédiaire. […] il n'y a qu'avec Franck où, là pour le coup, il y a intermédiaire, mais je l'ai fait parce qu'en fait, j'ai confiance en lui, il connaît l'exploitation, il connaît les produits, donc, en fait, ça donne un rayonnement autre à nos produits, sachant que si ça n'avait pas été*

Franck je ne l'aurais pas fait » [Entretien à la « Ferme Porc qui dore » (Sonia Rigot), par téléphone, le 22 mars 2017, vers 14h]

Quant aux steaks, le fournisseur a parlé du soutien qu'il peut proposer à Franck en lui proposant des produits de qualité à un bon prix.

« Notre stratégie c'est du local et du bio, donc Franck Magot, il rentre dans cette démarche-là, et puis, c'est un petit gars qui démarre une activité, plein dans le train, donc il n'y a pas de raison de ne pas l'aider. D'ailleurs nos produits on le vend moins cher qu'on le vend à nos clients […] un petit peu, parce qu'on sait ce qu'on va lui vendre et puis on vend plus, donc, il a un prix, voilà. […] » [Entretien aux « Fermes Vertes » (Pierre Lavoux), par téléphone, le 22 mars 2017, vers 14h]

Après, nous avons appris que M. Lavoux connaît personnellement le colocataire de Franck. Des liens d'amitié se sont donc aussi tissés.

Nous avons aussi rencontré Maryse et Vincent, les boulangers de « Un Pain de côté » qui se sont montrés très aimables envers Franck, très contents de travailler avec lui et de faire partie de ce circuit des produits bio et locaux, malgré les efforts « extra » que cela peut représenter :

« On ne pourra pas imaginer sauver la planète en continuant à manger des produits biologiques (légumes et céréales) qui ont poussés dans des serres chauffées, ont été récoltés par des gens sous-payés, ont été emballés dans des barquettes en plastique et ont fait des milliers de kilomètres » [Présentation de la boulangerie, récupérée du site Web de l'entreprise : http://unpaindecote.free.fr/ Consulté le 02/08/2017]

Nous voyons avec ce dernier témoignage que l'agriculture biologique peut avoir un côté économique de mode très puissant sans rien changer dans les habitudes de production, ce qui n'est pas le cas de nos acteurs.

6.3.2.5. Le soutien du MOUVES

Le projet de Franck a été retenu, avec trois autres, au parcours « Booster d'entreprise sociale » lancé par le MOUVES de mai 2016 à avril 2017. Nous avons rencontré la coordinatrice du Grand Est, Laurie, une jeune femme très souriante qui nous a accueillis dans les locaux du mouvement qui sont prêtés par le réseau Envie[130] (entreprise sociale de recyclage des appareils électroménagers).

[130] Site Web : http://envie-nancy.fr/ [Consulté le 24/09/2017]

Le parcours *booster*, pour lequel Franck a été sélectionné, consiste en un accompagnement personnel pour le développement de l'activité :

> *« On a lancé un booster entreprise social, l'idée c'est d'accompagner trois projets ou entrepreneurs qui ont à peine débuté leur activité … les accompagner pendant un an. Cet accompagnement se traduit par un ou deux entrepreneurs sociaux qui vont les parrainer, qui ont des compétences, qui peuvent être utiles ou qui ont un réseau qui peut être utile ou tout simplement qui trouve le projet intéressant et qui veulent donner un coup de pouce à l'entrepreneur… On a aussi prévu de proposer quatre, minimum, formations sur la période de mai 2016 à avril 2017 […]. [Les formations] sont en fonction du porteur du projet, mais il y a une qui sera sur la mesure de l'impact social, parce que ça, ça aide au porteur du projet aussi… la recherche de financement qui est propre à l'entrepreneuriat social, la gouvernance aussi… les statuts… »* [Entretien avec Laurie Thebault le 17/04/2016 vers 9h, à Nancy].

Particulièrement, sur le projet de Franck Magot, au moment de notre entretien, elle n'avait pas beaucoup d'information :

> *« Je l'ai connu en mars […] je sais qu'au début il n'avait pas la même cible… c'était les étudiants et après il a changé de cible… et maintenant c'est qu'il veut faire c'est de la vente en B to B, et c'est pour ça qu'il a intégré le booster je crois, c'est pour que l'on aide à ça… Après nous ce qu'on a remarqué pendant le booster ce qu'il a pas encore forcément pensé à la gouvernance et puis à la lucrativité, mais parce qu'en fait la question ne se pose pas encore, notamment pour la lucrativité, parce qu'à l'heure actuelle il ne se rémunère pas […] Mais, par contre, on se demande si demain, si ça marche, qu'est-ce qu'il mettra en place ? On ne sait pas […] Sinon, son projet est économiquement viable et il a un impact positif, et les circuits courts à fond, voilà, il soutient les agriculteurs locaux, en plus bio pour la plupart… seulement vraiment à long terme on se demande comment ça va se passer ces questions-là de gouvernance et de lucrativité, c'est pour ça qu'il faut qu'on ne le laisse pas dans son coin… »* [LT 17/04/2016]

Quand nous lui avons demandé de développer de manière distincte la valeur du projet de Franck, elle a eu du mal à répondre :

> *« [Sur la valeur sociale, la valeur économique, et la valeur éthique] il faut penser tout au même temps, tu peux pas dissocier, c'est compliqué… ton modèle économique va être un peu différent parce que tu ne vas pas aller rémunérer les différents sociétaires et en plus de ça ils apportent de capital […] c'est assez difficile de dissocier. Après, c'est sûr, tu peux améliorer, […] mettre en place de nouvelles mesures… »* [LT 17/04/2016]

Pour nous en effet, ce n'est pas compliqué mais complexe, mais nous sommes d'accord sur cette indissociabilité qui nous pose encore plus de questions.

6.3.3. Représentations du chercheur

Nous avons décrit le rôle que le chercheur joue en sciences de gestion, et particulièrement dans la recherche-intervention que nous avons choisie (Savall & Zardet, 2004, cf. Chapitre 4). Le rôle que nous avons assumé en tant que chercheurs a été celui d'un facilitateur (Schmitt & Husson, 2015) ; les observation participante et recherche intervention que nous avons menées nous ont permis de poser des questions pour définir les frontières de l'objet d'étude, pour délimiter les objets, pour aider à construire un sens des actions présentes par rapport au futur souhaité par l'entrepreneur et l'accompagnateur (Phanuel & Renault, 2015).

Pendant notre intervention, nous avons assumé justement le rôle d'accompagner, d'être témoin de la démarche, de soutenir la réflexion stratégique et de poser des questions sur la cohérence, le sens et la robustesse. Par exemple, nous avons réfléchi avec Franck sur les possibilités de faire du Business to Business et nous avons exploré ensemble les avantages ainsi que les difficultés d'aller vers différents marchés. D'abord, nous avons vu que les marchés publics (genre Conseil Départemental, Université, ou Centre hospitalier), ainsi que les organismes qui regroupent des entreprises telles que la Chambre de Commerce ou la Chambre d'Agriculture fonctionnent par appels d'offre et il y a déjà des catalogues des prestataires bien établis. Puis, nous avons réfléchi sur les grands groupes tels que banques mutualistes ou coopératives, mais nous avons vu qu'ils ont des contrats globaux qui incluent la location d'espaces avec toute la logistique inclue, repas compris. En outre, la faible capacité de production a aussi vite limité la taille des marchés à viser. En plus, la production demande énormément de temps à Franck. Nous nous sommes donc trouvés dans l'impasse au niveau du démarchage des clients. Puis, comme Franck a réussi à remplir son agenda avec divers événements les mois suivants, nous n'avons pas poussé la réflexion plus loin.

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons participé à la préparation en cuisine, au nettoyage, à l'achat des matières premières, à la vente des burgers dans le food-truck, et à des réunions informelles et conviviales du réseau personnel de Franck. Cela nous a beaucoup appris sur la personnalité de Franck et son réseau. Nous voudrions à présent donner place à quelques impressions subjectives sur la personnalité et la gestion de Franck.

La première chose que nous voulons souligner est sa manière de se gérer lui-même qui influence fortement sa manière de gérer l'entreprise. Par exemple, son camion et sa maison ont la même distribution, parfois chaotique. Le problème survient au moment de soumettre le camion aux services sanitaires qui pourraient faire arrêter l'activité. En même temps, nous

sommes d'accord avec Emmanuel Paul quand il s'exprime sur Franck : il est très pragmatique, il cherche des solutions pas chères, il écoute, il essaye de faire plaisir. Ou encore avec Anne-Sophie : il passe bien, il s'entoure des gens qui lui font du bien, il cherche à être soutenu, il travaille sans se poser trop de questions. Il est parfois désorganisé, ne soigne ni son lieu de travail ni son image. Il est comme ça et c'est justement son authenticité qui a beaucoup compté pour le réseau qu'il a développé.

Notons aussi qu'il fait un grand effort pour rester cohérent dans son activité. Il trie les déchets et fait du compost. Il a même acheté des pots à lait, bien évidemment d'occasion, pour servir de poubelles à côté du camion. Beaucoup de gens l'aident par amitié dans tous les aspects de sa vie : colocataires, stagiaires, amis d'école, compagne. Grâce à eux (en plus de l'augmentation du chiffre d'affaires), il peut continuer jour après jour malgré tout.

Quant à sa communication avec les parties prenantes, nous avons le sentiment qu'il n'a pas encore structuré ou systématisé sa communication. Peut-être y a-t-il encore un problème d'image de marque. Parfois, il se laisse emporter par les émotions, échange avec les clients plus ou moins selon son humeur, se présente tantôt comme entrepreneur, tantôt comme gérant de food truck, ou encore comme porteur du projet les « Fermiers d'ici ». Nous sommes conscients, parce qu'il nous l'a dit à un moment donné, qu'il n'a pas le temps de réfléchir à ces questions stratégiques. Mais le temps, il doit le trouver. Une intervention sur le projet n'est pas possible dans cet état. Peut-être que le rôle du chercheur-accompagnateur-intervenant devrait-il évoluer pour accompagner en même temps le projet et l'évolution de l'entrepreneur dans sa quête personnelle ?

Conclusion du chapitre 6

L'objectif de ce chapitre était de présenter les différentes représentations et perceptions que les parties prenantes portent sur le projet de Franck. Nous avons ainsi travaillé sur des données secondaires, sur des entretiens et sur nos observations pour présenter diverses facettes du projet de Franck :

- Nous avons présenté un réseau pour localiser les acteurs et les relations qui ont été déclarés dans les différents discours ;
- Nous avons présenté toute la stratégie de communication employée par Franck pendant les phases de conception et de lancement de l'activité : newsletters, page

Facebook, site Web, flyers, cartes de fidélité, concours, un reportage payé dans le journal, un autre sur la chaîne de télévision régionale, ainsi que dans des revues professionnelles ;

- Nous avons ensuite présenté les discours révélateurs de la perception des parties prenantes envers le projet de Franck : nous avons trouvé des similitudes et des différences qui serviront de matériel d'analyse pour le prochain chapitre.

À la fin de ce chapitre, nous confirmons la difficulté d'isoler les dimensions de la valeur. Dans certains discours des parties prenantes, nous n'avons pu extraire leurs jugements envers le projet de Franck et leurs perceptions sur le monde en général. Nous avons besoin d'un cadre pour traduire les discours de chaque partie prenante envers une valeur globale qui faciliterait la construction et le partage du projet.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie a commencé par un chapitre de description épistémologique et méthodologique pour finir avec deux chapitres consacrés à la présentation de notre étude de terrain. L'argumentation que nous avons développée entre les trois chapitres a eu pour but de démontrer que la valeur des projets d'entrepreneuriat social ne peut se comprendre qu'à travers l'interaction des différentes valeurs qui naissent des différents acteurs en des moments différents.

Sur la manière d'accéder aux pratiques de l'entrepreneuriat social, nous avons proposé :

- L'utilisation de la recherche intervention comme cadre pour accéder à la connaissance des praticiens : cette méthode centrée sur l'action permet de rendre compte de la complexité et construire une connaissance adaptée ;
- L'acceptation d'un seul cas d'étude pour notre thèse :
    - par notre cadre constructiviste (qui implique, entre autres, une observation dans le temps et l'acceptation des singularités non transposables) (Bouchikhi, 1990) ;
    - par les spécificités de la recherche intervention (qui implique une mélange des acteurs et des sources pour donner du sens et construire une cohérence) (Savall & Zardet, 2004) ;
    - par notre objectif de recherche (qui ne vise pas à trouver des lois universelles mais des dissonances entre la théorie et la pratique).

Grâce à notre étude de terrain, nous avons pu observer certaines démarches. Nous avons appris que la construction de la valeur dans un projet d'entrepreneuriat social :

- Est un processus localisé dans l'espace-temps, influencé par une histoire collective du territoire où l'entrepreneur a vécu : son idée d'affaire s'est transformée à travers les voyages que Franck a faits, sa formation à l'ENSAIA, ainsi que ses expériences d'enfance.
- Est un processus social lié aux perceptions : le jugement que les parties prenantes ont fait du projet de Franck a révélé des dimensions qui ne sont pas mesurables en termes

économiques telles que la confiance, le plaisir, la satisfaction d'un besoin, la santé et le bien-être.

- Est un processus de partage de valeurs : ce sont les convictions partagées entre les accompagnateurs, les investisseurs, les fournisseurs, les clients, le chercheur et l'entrepreneur qui permettent la cohésion de l'écosystème du projet des « Fermiers d'Ici ».
- Est un processus complexe : autour du projet de Franck, il y a une participation dynamique d'acteurs hétérogènes, il y a une incertitude des conditions futures, il y a une inséparabilité des dimensions de la valeur (palpable dans les discours), il y a une récursivité entre la perception et la réalisation de l'offre, entre autres facteurs.

Enfin, notre pratique d'intervention nous a remis en question sur le rôle du chercheur dans la recherche. Un chercheur-intervenant a un rôle similaire à celui d'un consultant ou coach si ce n'est le dialogue avec d'autres collègues et le questionnement de la propre pratique. Nous avons ainsi aidé Franck dans sa réflexion sur les éléments stratégiques, dans la prise de recul sur les actions entreprises, et dans la traduction des discours des différentes parties prenantes. Cependant, nous nous sommes retrouvés parfois limités par les frontières qui séparaient notre objet de recherche « projet » des personnes rencontrées. Dans un cadre constructiviste, est-ce que le chercheur-accompagnateur devrait aussi accompagner le développement personnel de l'entrepreneur ? Nous gardons cette question en tête pendant que nous nous dirigeons vers une proposition d'un nouveau cadre pour aborder la valeur en entrepreneuriat social.

PARTIE III.

PROPOSITION D'UN NOUVEAU CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE POUR LA CRÉATION DE VALEUR EN ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Introduction à la troisième partie

L'objectif de cette troisième partie est de modéliser une proposition de cadre pour la création de valeur globale dans l'entrepreneuriat social. La question que nous nous étions posée était : comment relier les différents modèles de construction de la valeur présents dans l'entrepreneuriat social ? Puis, nous l'avons déclinée en trois autres :

1. Quelles différences entre la pratique et la théorie sur la construction de la valeur ?
2. Comment mieux accompagner la construction de la valeur ?
3. Comment mieux comprendre la construction de la valeur ?

La première partie nous a servi de socle théorique. La deuxième nous a présenté le terrain de notre recherche intervention. Dans cette troisième partie, nous allons analyser les résultats de notre enquête pour les confronter à la théorie, trouver des dissonances et construire un autre cadre pour l'accompagnement et la compréhension de la construction de la valeur.

Lors du septième chapitre, nous allons commencer pour reprendre les objectifs d'un dialogue entre parties prenantes pour contribuer à la construction de valeur par la construction de sens (Boussaguet & Haddad, 2013). Nous avons pris soin que notre cadre soit cohérent avec nos choix épistémologiques et méthodologiques (cf. Chapitre 4). Puis, nous avons entrepris la traduction des différentes perceptions. Pour réussir, nous avons construit des trigrammes en reprenant les critères de lecture de la valeur que nous avons décrits à la fin du troisième chapitre. Par la confrontation des trigrammes, nous nous sommes convaincus du besoin d'un nouveau cadre global pour construire la valeur des projets en entrepreneuriat social.

Au huitième chapitre, nous avons donc testé notre première proposition pour ce cadre global. Nous avons modifié l'outil heuristique IDéO© pour faciliter la construction d'une opportunité d'affaires durable. Pour modifier notre outil, nous nous sommes inspirés, d'une part, des modèles décrits dans la première partie de la thèse, et d'autre part, des difficultés rencontrées lors de la traduction des perceptions des parties prenantes dans la deuxième partie. Avec la première version de notre outil IDEO+D, nous avons affiné la stratégie envisagée pour le projet de Franck (cf. Annexe 2). De cette première expérience, nous avons conclu que pour mieux accompagner la construction de la valeur dans le domaine de

l'entrepreneuriat social, nous aurions besoin d'un travail plus approfondi sur des dimensions humaines et sociales plus larges que celles directement liées au projet.

Finalement, dans le neuvième chapitre, nous avons décidé de développer notre proposition de modèle. Ce modèle cherche à comprendre la création de valeur globale dans l'entrepreneuriat social pour pouvoir l'accompagner. Des éléments sur la dynamique (Morua & Marin, 2016), la complexité (Morin, 2005, 2008), la durabilité (Sustainability Illustrated, 2015) et même sur le développement des capacités personnelles (Pick & Hietanen, 2015; Pick & Sirkin, 2010) ont servi de fondations pour bâtir notre modèle. Enfin, nous avons poussé notre modèle à prendre de l'ampleur et devenir un modèle pour entreprendre la transition écologique (Hopkins, 2008; Transition Network, 2016).

Nous avons résumé la structure de notre troisième partie dans la figure suivante (Figure 48).

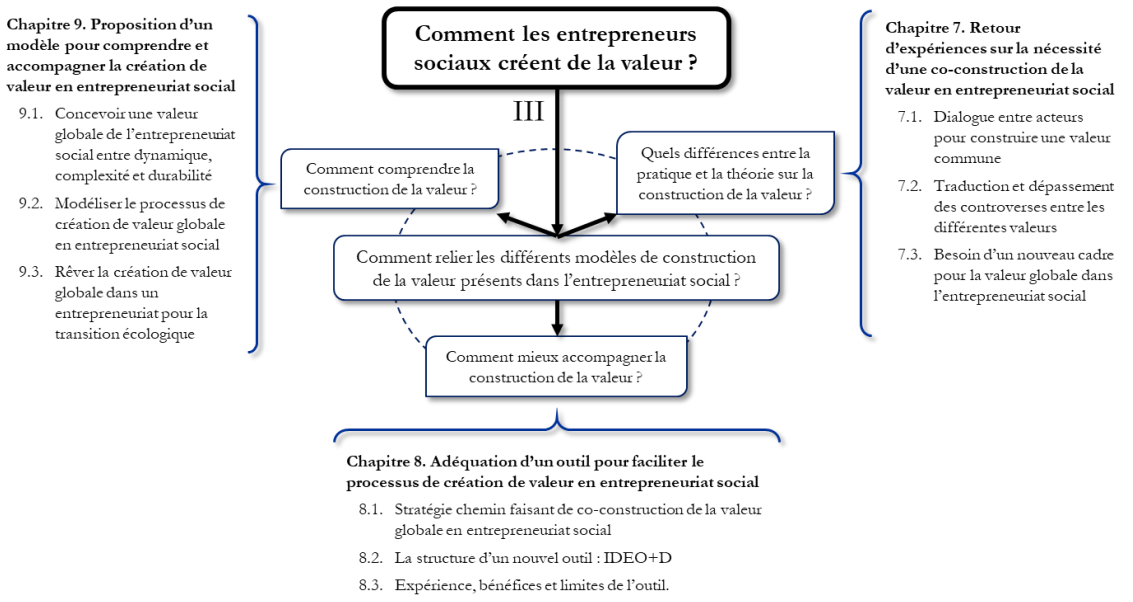


Figure 48. Introduction à la troisième partie

Chapitre 7.
Retour d'expériences sur la nécessité d'une co-construction de la valeur en entrepreneuriat social

« Sans la pratique, le chemin ne se fait pas. Mais le chemin ne se fait pas non plus sans références [...] On a besoin d'une boussole et de savoir dans quelle direction marcher »[131]

Dussel (2014, p. 322)

Introduction au chapitre 7

Nous avons montré les convergences et les divergences des modèles de la valeur mobilisés en entrepreneuriat social (cf. Partie I) : nous avons avancé quelques inadéquations de ces modèles pour aborder la complexité de l'action des entrepreneurs sociaux. Ensuite, nous avons corroboré nos avancées à travers notre cas de recherche intervention (cf. Partie II) : nous avons besoin d'un cadre qui permette une construction globale de la valeur.

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, dans cette troisième et dernière partie, nous allons approfondir ce besoin d'un nouveau cadre de la valeur et nous allons faire une proposition théorique et méthodologique. Avant cela, il faut structurer les leçons que les différentes perceptions des acteurs, décrites dans la deuxième partie, nous ont appris.

L'objectif de ce septième chapitre est, justement, de montrer les différences entre la théorie et la pratique de la construction de la valeur dans un projet social. Ces différences ont été retrouvées grâce au dialogue entre différentes représentations de la valeur que nous avons traduites. Au cours des sections qui suivent, nous allons décrire comment nous avons fait

[131] Citation littérale: "Sin la praxis no se hace camino. Pero el camino tampoco se hace sin referencias […] Se necesita una brújula y saber en qué dirección hay que caminar" (Dussel, 2014, p. 322)

pour co-construire une valeur globale autour du projet de Franck : nous regarderons avec plus de détail le processus de traduction entre acteurs, le processus de partage de visions, et la transformation qu'elles ont provoqué sur l'opportunité d'affaires des FDI.

7.1. Dialogue entre acteurs pour construire une valeur commune

Pour construire la valeur d'un projet, il faut accompagner la construction de sens. La construction de sens est une construction sociale qui nécessite du dialogue pour confronter les visions, pour vérifier les différentes perceptions, et pour construire une représentation commune à toutes les parties prenantes. Dans l'entrepreneuriat social, le sens de l'activité productive est cherché à travers la reconstruction de l'individu et de la résilience (Bernard, 2008). En d'autres termes, pour donner du sens au projet entrepreneurial, il faut recentrer les buts et replacer les moyens :

> « Entreprendre autrement, c'est avant tout entreprendre avec une vision différente : il s'agit de mettre l'économie au service de l'homme. Le but est de créer des richesses économiques et des plus-values sociales et de s'interroger pour savoir à quoi la richesse doit servir et dans quel projet durable elle s'inscrit. » (Boussaguet & Haddad, 2013, p. 20)

Étant donné que la richesse et la valeur sont des notions subjectives, les représentations et les jugements que chaque personne peut en avoir à un moment donné, par rapport à elle-même ou à quelqu'un d'autre, peuvent être complètement opposés et donner lieu à de mauvaises compréhensions (il suffit de voir les petites contradictions dans les représentations du Chapitre 6). Chaque personne, à chaque moment, perçoit la richesse et la valeur des choses de façon différente.

Les incompréhensions s'accentuent quand une personne projette sa propre vision du monde pour interpréter la perception d'autrui. C'est le cas, par exemple, de l'affirmation de l'accompagnateur du Peel quand il disait que le fait de voir ses collègues faire un travail d'ingénieur faisait de la peine à Franck. Quand nous avons demandé à Franck-la véracité de cette affirmation, il nous a répondu que ce n'était pas juste, qu'il aimait être son propre chef, directeur d'entreprise.

Un autre exemple peut être trouvé quand les deux cigaliers, en discutant, ont laissé entrevoir une perception différente du temps et de l'ordre des faits dans le processus de décision pour

investir chez FDI. Là encore, nous pouvons voir les différences de perception entre les cigaliers et Franck par rapport aux difficultés. Anne-Sophie et Laurence nous ont raconté les difficultés qu'elles avaient éprouvées pour se mettre d'accord avec Franck. Franck, en revanche, a dit ne pas avoir eu de problèmes pour le financement. Mais, quand on considère les soucis que la production, la gestion des personnes et la fidélisation de clients lui ont occasionné, nous pouvons expliquer l'optimisme de Franck par rapport au financement.

Nous pourrions multiplier les exemples. Ainsi, pour les accompagnateurs, l'activité de Franck peut donner du sens au travail des paysans, mais Sonia et Pierre, agriculteurs, se verront eux-mêmes comme accompagnateurs du projet. Il y a, au pire, une construction mutuelle. Du côté de clients, il y en a quelques-uns qui préfèrent manger sans sel, tandis que d'autres peuvent trouver les produits fades. Il y a des clients qui vont apprécier la simplicité des recettes parce que cela leur rappelle leur enfance et d'autres qui seront déçus.

Quoi qu'il en soit, ce n'est que par la confrontation des idées avec leur réalité qu'une opportunité peut se matérialiser et s'améliorer. L'avantage de Franck est qu'il est très sensible à la perception des autres : il aime bien faire plaisir aux autres. Cette qualité a sûrement facilité son adaptation au marché et l'a rendu attentif aux expectatives. Quand nous l'avons accompagné dans son service de traiteur, par exemple, nous avons regardé comment il demandait aux clients leur avis sur la prestation. S'il était en train de tester un nouveau produit, il demandait un retour précis sur le produit en question.

Certes, Franck n'acceptait pas parfois quelques critiques qu'il trouvait infondées ou qu'il pouvait justifier par une contingence. Étant conscient de ses limites, Franck ne s'est pas trop lamenté sur les échecs. Il a vite compris que toute expérience est un apprentissage et qu'il faut du temps pour maîtriser l'activité. En outre, nous avons aussi observé qu'il apprécie beaucoup ne pas devoir travailler seul : la présence des stagiaires, et même du chercheur, lui a permis non seulement de gagner un peu du temps mais de discuter, de mettre des mots sur ses pensées. Même si l'autre personne ne répond pas, sa seule présence stimule la construction de la valeur. Bien que cela puisse paraître évident, nous n'avons trouvé guère d'allusion à ce fait dans la littérature que nous avons consultée. Il semblerait que le héros entrepreneur continue à occuper la place principale et qu'il n'aie besoin de personne pour construire sa pensée. Pour notre modèle, nous voudrions récupérer le côté humain, relationnelle, du développement d'un projet entrepreneurial.

7.2. Traduction et dépassement des controverses entre les différentes valeurs

Dans son ouvrage, de Lastic (2014) a fait référence à deux types de valeurs : d'un côté, les valeurs immatérielles ou non-marchandes (éthiques) telles que la confiance et la justice ; de l'autre, les matérielles (économiques) qui peuvent être symbolisées par la monnaie. Nous pourrions avancer, selon nos observations, que la réussite d'un projet de création d'entreprise sociale, comme celle de Franck, passe par la capacité du porteur du projet à traduire ses valeurs morales et sociales, ainsi que la valeur économique du projet, dans une valeur globale.

En effet, nous avons observé qu'une notion tellement complexe comme la valeur ne peut pas être divisée de façon exacte ni définitive en dimensions telles que la valeur économique, sociale ou éthique. Dans la pratique, la distinction entre valeurs non-marchandes et valeurs matérielles n'est pas aussi nette qu'en théorie : « il semble que la nature de la valeur économique recouvre à la fois la valeur matérielle et les valeurs éthiques, sociales, immatérielles » (De Lastic, 2014, p. 34).

Pour réussir à construire une valeur globale il faut l'interaction entre les différents acteurs et les différentes fonctions de l'entreprise. Schmitt (2012c) a démontré que la valeur d'un produit doit être réalisée, valorisée et conçue, c'est-à-dire que la valeur naît d'un trinôme entre production, consommation et conception. Si on rajoutait la dimension écologique, cette façon d'analyser les activités productives à travers la valeur serait plus pertinente (Berger-Douce, 2014) et positionnerait les besoins éthiques du développement local et durable comme fondations d'un nouveau modèle de la valeur pour les organisations (Schmitt, Ndjambou, et al., 2014).

Cependant, nous avons déjà vu que l'histoire et le contexte de chaque entreprise sont particuliers. Si l'environnement n'est ni stable ni contrôlable, cela nous invite à avoir un regard dynamique sur les organisations et à les aborder à travers la complexité : « chaque organisation est soumise de façon différente aux effets de l'entropie et suit différents processus néguentropiques » (Morua & Marin, 2016, p. 128). Donc, on ne peut pas faire appel à des outils universels. Seuls l'accompagnement personnel et la discussion avec les gens qui entourent les projets restent des voies privilégiées pour porter le développement de l'entreprise. Nous supposons que si l'entreprise réussit à fédérer et engager différents acteurs du territoire, le développement local viendra donc par la suite.

Qui dit différents acteurs dit hétérogénéité, et donc, dynamique croissante et plus de complexité. Les interactions entre acteurs comportent des rencontres et des controverses. Chaque acteur entraînera son propre paradigme pour regarder les phénomènes :

> « Le paradigme construit une certaine vision, et, par conséquent, on dit qu'il induit un 'monde'. Comme deux regards ne voient jamais le même monde, on dit que ceux-ci sont incommensurables […] dans la mesure où la traduction d'un monde à l'autre trahit toujours un peu » (Fourez, 2009, p. 14)

L'interaction d'acteurs entraîne des jeux de lutte et de coopération. Les éléments d'un système dynamique et complexe forment un réseau qui modifie le rapport entre leurs forces et leurs faiblesses individuelles. Les différentes relations impliquent des traductions-trahisons que les acteurs doivent surmonter pour intéresser le reste du réseau à un projet dont les finalités et les rôles seront (paradoxalement et inévitablement) différents du projet original (Akrich et al., 2006; Oiry, 2012). Pour accepter l'incertitude de ces changements, et réussir à dialoguer avec, nous pouvons faire appel à une stratégie chemin faisant (Avenier, 1999) qui découle d'une pensée complexe (Morin, 2005).

La pensée complexe est une « pensée de la communication, des allers-retours entre des pôles » (Martinet, 2006, p. 37). Même plus, elle est une « méthode de pensée […] propre à problématiser les situations que rencontre l'acteur dans sa quête jamais achevée de ses finalités » (*idem*, p. 38). La pensée complexe a un apparent paradoxe en soi, vu qu'elle « est animée par une tension permanente entre l'aspiration à un savoir non parcellaire, non cloisonnée, non réducteur, et la reconnaissance de l'inachèvement et de l'incomplétude de toute connaissance » (Morin, 2005, p. 11-12). Malgré (et grâce à) ce paradoxe, la pensée complexe est une pensée de la mise en relation qui peut lever les paradoxes.

Dans notre cas, la sociologie de la traduction et la pensée complexe nous ont permis de retracer la manière dont les parties prenantes de Franck se sont retrouvées dans le même réseau (cf. Chapitre 4). Il faut clarifier la notion de réseau qui définit l'ensemble des acteurs liés les uns les autres à travers un ensemble de relations sociales (Mejía Olivares, 2010). Un acteur peut être un individu, un objet, un groupe, une organisation, une communauté ou une société qui agit (Marín & Rivera, 2014). L'acteur est un intermédiaire qui met en circulation d'autres intermédiaires (Arellano Hernández, 2011). Il s'agit d'une entité non substituable, d'un événement unique, irréductible, de quelqu'un ou quelque chose qui laisse une trace permettant de le suivre (Latour, 2005).

Nous avons choisi la notion de réseau des sciences sociales parce que cela nous permet de nous concentrer sur les relations entre les individus et donc sur l'action (Mejía Olivares, 2010). Effectivement, dans un réseau social, les nœuds sont façonnés par les acteurs, et les liens sont des relations de différentes natures : parenté, amitié, subordination, contacts professionnels, ou autres. Cependant, dans la réalité, un réseau a un nombre élevé de connexions dynamiques. Différentes valeurs sont mises en marche, avec différents propos, et les connexions ne sont ni stables ni permanentes. Il suffit de regarder, par exemple, la complexité des réseaux de neurones ou de l'Internet.

Dans la sociologie structuraliste, l'analyse de réseaux sociaux est une approche dans laquelle les structures sociales, ainsi que leurs contraintes et leurs possibilités, sont étudiées comme des événements ayant un effet plus prononcé sur le comportement humain que les normes culturelles ou d'autres états subjectifs (Mizruchi, 1994). Il s'agit d'un outil éprouvé, mais il reste assez limité.

Au contraire, la notion de réseau sociotechnique est moins robuste, plus fluctuante, mais peut ajouter les non-humains dans les relations et les interactions entre acteurs (Grossetti, 2007), ce qui a permis de mieux étudier la construction de la science sous l'approche de la théorie de l'acteur-réseau ou sociologie de la traduction. La théorie de l'acteur-réseau (Akrich et al., 2006) se différencie des autres théories des réseaux parce qu'elle propose une symétrie entre humains et objets, en les appelant collectivement acteurs ou « actants », et leur donne une grande liberté d'association parce que l'observateur registre les liens par des cadres instables et changeants (Latour, 2005). Le réseau est capable de redéfinir et de transformer ce qui le constitue ; les entités sont contestées (Callon 1998 cité par Pérez Martelo, 2005, p. 21). Il s'agit d'une nouvelle sociologie des associations, des relations entre acteurs qui laissent des traces. En les suivant, nous pouvons traduire le réseau qu'elles définissent et redéfinissent dans une transformation interminable (Latour, 2005).

La traduction, nous l'avons dit, consiste à trouver comment et dans quelle mesure les acteurs reconnaissent et mobilisent le réseau (Arellano Hernández, 2011) ; à travers elle, nous pouvons par exemple nous demander comment les artefacts sont construits, pour qui, avec quelles caractéristiques, à quelles fins, dans quelle lutte. La traduction permet de comprendre l'association et les équivalences entre acteurs hétérogènes par des médiateurs (Saldanha Machado & Oliveira Teixeira, 2005). Elle offre un autre sens au qualificatif « social » en donnant la même importance à des humains et à des non-humains dans un ensemble qui n'a

pas de structures, ni d'organisations, ni de classes sinon des relations plus ou moins stables dans une période donnée.

Le résultat de la traduction est un réseau qui en tant qu'acteur-réseau permet de décrire l'activité scientifique comme un processus interactif entre différentes entités actives ; c'est-à-dire qu'elles ne sont pas exemptes de jeu social, et ne sont pas totalement indifférentes aux objets qui les décrivent. Nous retrouvons alors le réseau sociotechnique, une structure technologique relativement stable, produite et composée des réalités humaines et techniques qui distribue les relations entre les acteurs sociaux et naturels (Arellano Hernández, 2011). Elle sert de plan pour des relations qui tissent ensemble tous les aspects hétérogènes du monde, allant de ce qui est physique aux choses politiques en passant par des dimensions technologiques, sémiotiques et psychologiques (Latour, 2005).

Un autre attribut qui nous a poussés à utiliser la notion de réseau sociotechnique est son rapprochement de la complexité. Les utilisateurs des réseaux sociotechniques ont mis en relation les sciences, la nature et la société : ni la « nature », ni la « société » n'ont le dernier mot, mais elles se trouvent toujours « entre-définies » ou « coproduites » en une relation récursive (Jacquemain & Frère, 2008, p. 146). En plus, l'universalité et l'ordre ne sont qu'exceptions, car les réseaux sont toujours en mouvement (Latour, 1996, p. 370).

Cependant, l'idée de l'acteur-réseau et de réseau sociotechnique est limitée dans un « réductionnisme relationnel » ; en d'autres termes, elle oublie le contexte des médiations au moment de donner l'image d'acteurs aux formes collectives (Grossetti, 2007). En revanche, l'approche de réseau sociotechnique permet de saisir la création de valeur, par exemple, comme un processus global, à la fois technique et social. Ainsi, la sociologie de la traduction et les réseaux sociotechniques ont permis aux chercheurs de l'école des Mines de Paris de comprendre la construction des représentations dans les processus d'innovation (Akrich et al., 2006).

L'utilisation de la sociologie de la traduction dans notre thèse nous a permis de rendre compte du processus de construction de sens d'un projet entrepreneurial, de retracer les pistes des différentes parties prenantes qui ont intégré le réseau de l'entreprise de Franck et-ont dû se confronter pour créer, d'une certaine manière, un sens commun, une valeur partagée à travers un dialogue, un partage d'histoires.

7.3. Besoin d'un nouveau cadre pour la valeur globale dans l'entrepreneuriat social

Nous avons expliqué, surtout lors de la première partie, que la principale problématique des initiatives sociales est la définition, la mesure et le partage d'une valeur qui dépasse le cadre économique. C'est-à-dire que, même dans les cadres micro-économiques de valeur partagée et de prise en compte des externalités, nous retombons toujours face au problème de fixation du prix sur le marché. Le prix des produits d'une entreprise sociale et solidaire tend à être plus élevé en raison des coûts de transaction supplémentaires liés à sa démarche éthique et à l'impossibilité de faire des économies d'échelle.

Nous observons que les démarches artisanales, locales, bio, peuvent se permettre des prix plus élevés grâce à une sensibilité croissante des personnes et grâce au soutien d'une communauté des sympathisants. Or, même au niveau du projet, parfois, il est compliqué de se faire comprendre par les partenaires. Si pour réussir un projet dans le milieu de l'économie sociale et solidaire, la création d'une communauté est vitale, alors il faut travailler sur le partage de la valeur du projet.

Nous l'avons déjà dit : le problème est que chaque partie prenante porte un jugement à partir de ses propres valeurs et de ses propres représentations. De plus, leur représentation n'est pas la même tout le temps : nous avons observé que les émotions, les réussites et les échecs du moment influencent la perception. Il faudrait utiliser ces différentes représentations pour donner une robustesse majeure à chaque projet. Comment faire alors pour faire dialoguer les différentes représentations ? Quel cadre employer ? Quelles connaissances ?

Au niveau de la production de connaissance, le grand défi que nous avons est d'être capables de créer un modèle actionnable et, en même temps, de développer un travail de réflexion théorique pour qu'elle soit produite dans le cadre conceptuel adéquat (Morua, 2013). En effet, « la majeure partie des modèles de la théorie des organisations privilégie soit un principe de causalité interne, soit un principe externe dans l'explication des phénomènes organisationnels » ; les deux attribuent une force surpuissante à un facteur, soit par exemple, « la rationalité subconsciente des dirigeants » ou l'environnement qui sélectionne dans une logique darwinienne « des configurations organisationnelles optimales » (Bouchikhi, 1990, p. 13-14). Alors, « la faiblesse des modèles disponibles vient de ce qu'ils privilégient un type de

facteurs au détriment d'autres et conduisent à des explications abusivement simplifiées des phénomènes observés » (*idem*, p. 15).

Dans notre cas, nous avons alors réfléchi à un trigramme qui nous permettrait de traduire les représentations de chaque acteur et de les rendre intelligibles pour tout le monde. Nous nous sommes inspirés, d'une part, du triangle employé par Schmitt (2012c) pour représenter la valeur d'un produit à travers la valeur d'usage, d'estime et d'échange que lui donne une personne (cf. Figure 25, Chapitre 2). D'autre part, nous avons considéré que la représentation tétraédrique de Blanchet et Novembre (1998, cité par Pellaud, 2000) est très intéressante parce qu'elle rajoute la dimension éthique à l'évaluation de la valeur durable d'un projet (cf. Figure 33, Chapitre 3).

Dans notre modèle, nous voulons changer au moins deux choses au cadre dichotomique dominant par lequel on définit, mesure et partage la valeur d'un projet :

1) Rompre avec une logique de monétarisation pour passer à un dialogue à travers d'une grille co-construite. Cette grille aura pour vocation de soutenir un avis collectif sur la cohérence, la valeur ajoutée d'un projet et de ses produits, et de discuter seulement après du prix et des modalités d'échange. Cette logique est sous-jacente à d'autres initiatives telles que la matrice pour le bien commun (section 3.1.2.4.) ou le cahier de charges de la marque du consommateur[132].
2) Chercher une logique de convergence vers un objectif commun au lieu d'une croissance à l'infini. Nous ne pouvons pas créer de la valeur de façon exponentielle dans un monde fini, et nous ne devrions pas nous diriger vers une croissance sans but. Dans notre cadre, le centre est l'idéal de société et la satisfaction des besoins collectifs.

À partir de là, nous avons conçu un trigramme (Figure 49) où chaque partie prenante se positionne à partir d'un questionnement qualitatif sur différentes dimensions. Chaque dimension qualitative reçoit une pondération entre 0 et 5, puis une moyenne est placée sur chaque axe de la valeur. Les données quantitatives ainsi obtenues servent d'arguments pour la discussion, mais c'est le travail sur la perception et le dialogue entre acteurs qui construit le projet.

[132] Une initiative du collectif des « Gueules Cassées ». Site Web : https://lamarqueduconsommateur.com/comment-ca-marche/ [Consulté le 24/09/2017]

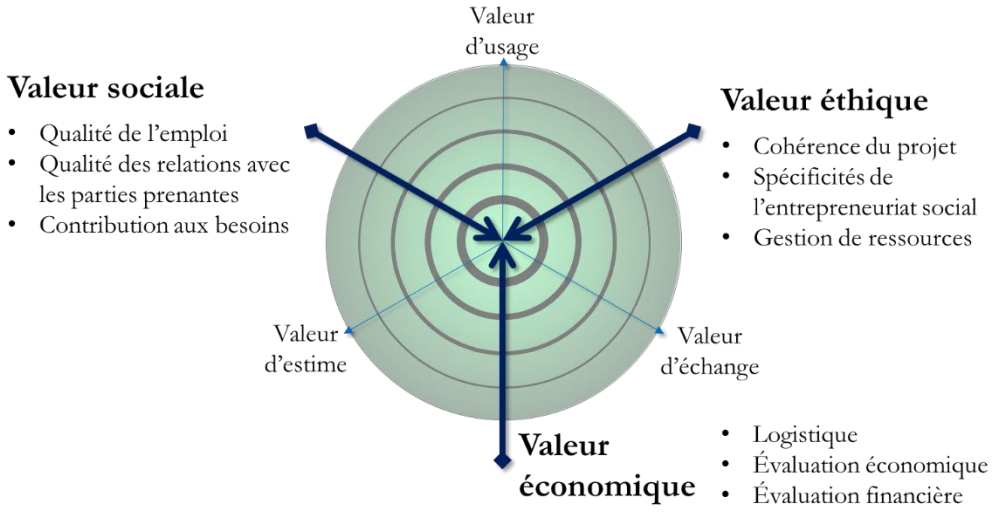


Figure 49. Trigramme pour traduire la perception sur la valeur d'un projet d'entrepreneuriat social.

Cet outil n'est plus qu'une aide visuelle. Il permet la traduction des différentes représentations pour pouvoir les partager et construire du sens ; c'est un objet médiateur entre les parties prenantes et le porteur de projet (Figure 50).

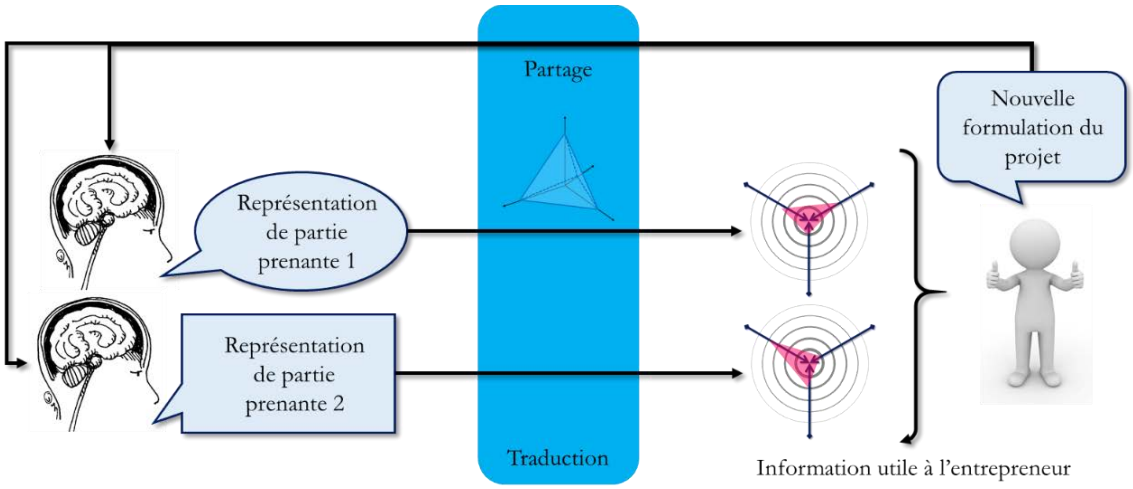


Figure 50. Traduction des représentations des parties prenantes pour dialoguer avec le porteur du projet à travers le trigramme de construction de valeur

Concrètement, chaque personne se questionne par rapport aux différents choix qui intègrent les dimensions de la valeur en cherchant une cohérence et un sens qui serait visible grâce à

un impact ou une contribution quelconque. Ainsi, la vision du monde et les besoins de chaque partie prenante influencent la création de valeur, c'est-à-dire, la construction de sens : quelle cohérence ont mes choix écologiques, sociaux et économiques dans le temps ? (Figure 51).

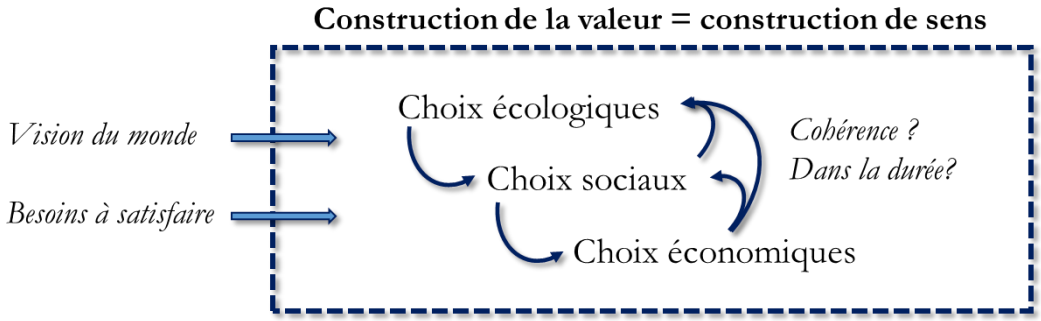


Figure 51. Questionnement sur les choix réalisés pour la construction de valeur d'un projet.

Nous sommes conscients de deux grandes limitations de notre propos : la première par rapport au besoin de création d'une communauté, et la deuxième par rapport à l'incomplétude de notre outil visuel qui ne sert que d'appui à la décision. En effet, le travail demandé par notre outil requiert–l'utilisation d'autres techniques et méthodologies sur la conception, la traduction et le partage de la valeur.

En revanche, en tant qu'objet médiateur, notre outil permet de mettre en avant les valeurs de l'entrepreneuriat social, c'est-à-dire qu'il questionne l'efficacité économique au service d'une mission sociale, du bien-être et des relations durables. C'est pour servir la transformation de la société que notre trigramme questionne le sens, la cohérence et la soutenabilité des choix écologiques, sociaux et économiques qui supportent un projet d'entrepreneuriat social.

Dans la rencontre avec les parties prenantes, il faut rendre compte de ce choix, justifier les démarches, et accepter que chacun va entendre, juger selon ses propres schémas mentaux. Là, nous retrouvons l'importance de se mettre d'accord sur les critères de lecture de chaque dimension de la valeur (cf. Section 3.2). Puis, avec ces critères, nous pourrons compléter notre trigramme (Figure 52). Comme au tir à l'arc, le but est de rapprocher la création de valeur vers le centre pour mieux contribuer aux objectifs de la société. Cependant, il ne faut pas oublier que la construction de la valeur est un processus évolutif et récursif : la définition de la valeur détermine ce qu'on va communiquer, mais le fait de partager et réaliser la valeur modifie sa définition.

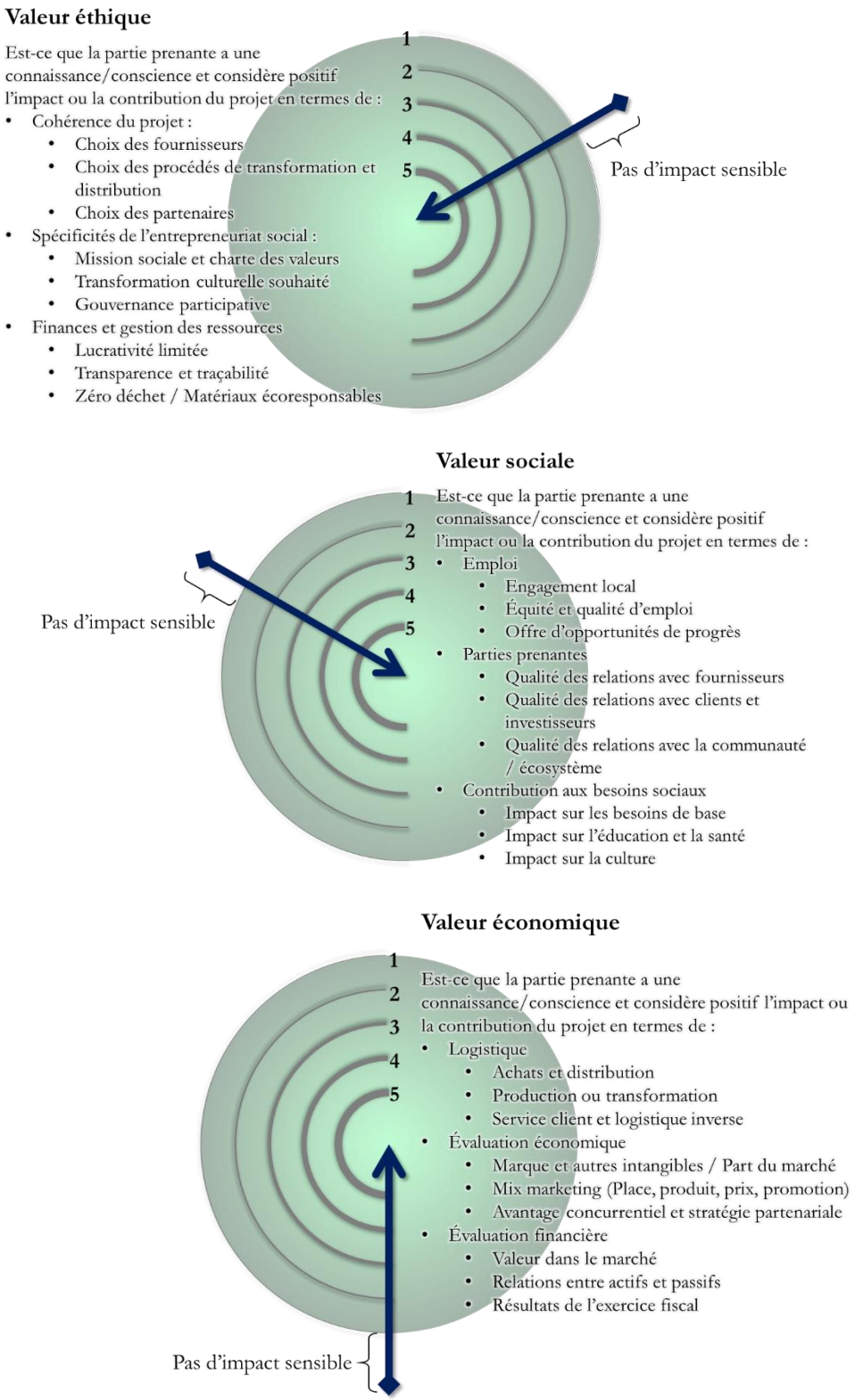


Figure 52. Développement des critères intégrant chaque dimension du trigramme de création de valeur.

Perception de la valeur	Parties prenantes			
	Accompagnateurs	Clients	Fournisseurs	Investisseurs
Valeur éthique				
Cohérence du projet				
o Choix des fournisseurs	5	5	5	5
o Choix des procédés de transformation et distribution	2	3	4	3
o Choix des partenaires	4	0	4	4
Spécificités de l'entrepreneuriat social				
o Mission sociale et charte des valeurs	5	5	5	5
o Transformation culturelle souhaité	3	4	5	4
o Gouvernance participative	3	0	3	2
Finances et gestion des ressources				
o Lucrativité limité	1	0	0	3
o Transparence et traçabilité	3	4	4	3
o Zéro déchet / Matériaux écoresponsables	3	4	3	3
Moyenne sur 5	**3,2**	**2,8**	**3,7**	**3,6**
Valeur sociale				
Emploi				
o Engagement local	5	5	5	5
o Équité et qualité d'emploi	3	0	0	2
o Offre d'opportunités de progrès	0	0	0	0
Parties prenantes				
o Qualité des relations avec fournisseurs	5	5	5	5
o Qualité des relations avec clients et investisseurs	4	0	4	5
o Qualité des relations avec la communauté / écosystème	1	4	4	4
Contribution aux besoins sociaux				
o Impact sur les besoins de base	4	4	3	4
o Impact sur l'éducation et la santé	3	3	1	2
o Impact sur la culture	2	2	2	2
Moyenne sur 5	**3,0**	**2,6**	**2,7**	**3,2**
Valeur économique				
Logistique				
o Achats et distribution	3	3	5	3
o Production ou transformation	2	3	4	2
o Service client et logistique inverse	3	0	0	0
Évaluation économique				
o Marque et autres intangibles / Part du marché	4	5	5	5
o Mix marketing (Place, produit, prix, promotion)	3	3	3	3
o Avantage concurrentiel et stratégie partenariale	5	3	3	4
Évaluation financière				
o Valeur dans le marché	3	3	3	3
o Relations entre actifs et passifs	3	0	0	3
o Résultats de l'exercice fiscal	4	0	0	4
Moyenne sur 5	**3,3**	**2,2**	**2,6**	**3,0**

0 = Pas d'impact sensible ; 1 = impact/contribution limite ; 2 = impact/contribution faible ;
3 = impact/contribution moyen ; 4 = bon impact/contribution ; 5 = fort impact/contribution

Tableau 18. Récapitulatif de la pondération de dimensions de la valeur du projet de Franck par partie prenante.

Dans notre étude de cas, nous avons regroupé les discours des parties prenantes par famille (accompagnateurs, clients, fournisseurs et investisseurs). Puis, nous avons évalué (entre 0 et 5) l'appréciation de chaque partie prenante par rapport à chaque dimension de la valeur du projet de Franck (Tableau 18). Enfin, nous les avons traduites dans notre trigramme en faisant la moyenne pour chaque dimension (Figure 53).

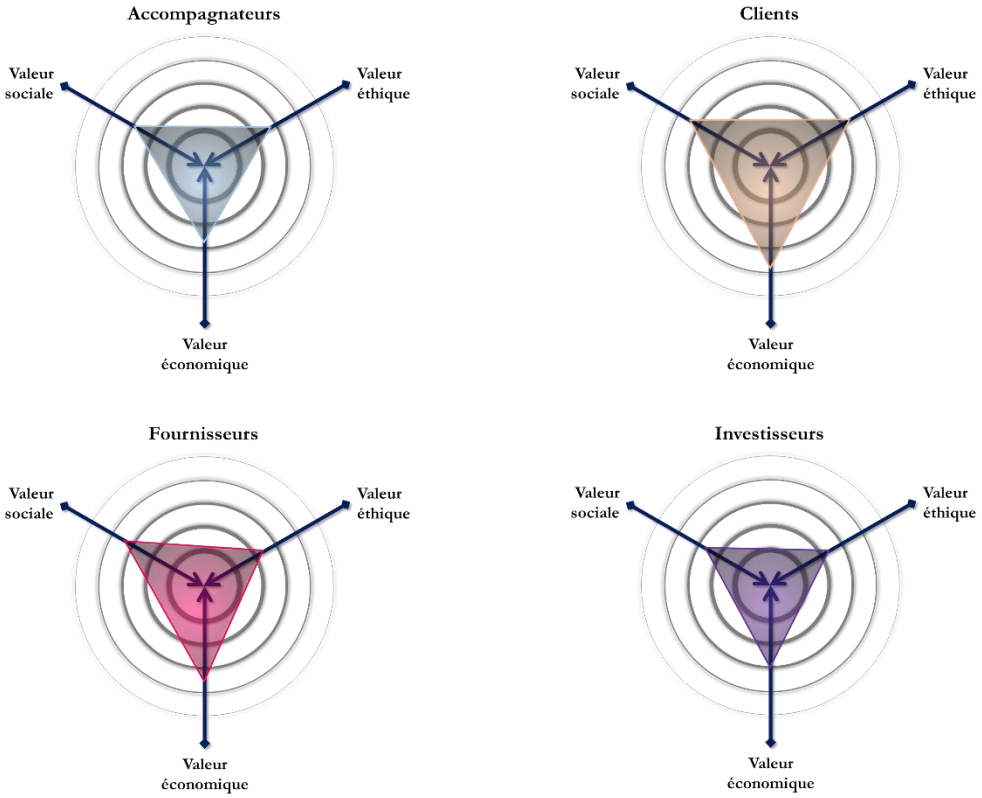


Figure 53. Représentations des perceptions de la valeur du projet des Fermiers d'Ici, par groupe des parties prenantes.

Nous observons que les différences ne sont pas très marquées entre toutes les perceptions ; elles sont plus ou moins concentrées selon la sévérité du jugement. Certaines dimensions sont sous-évaluées parce que les acteurs ne disposent pas d'informations ou ne sont pas conscients de l'impact que le projet peut avoir dans une ou plusieurs dimensions.

Peut-être faudrait-il simplement communiquer plus précisément sur chaque dimension, selon l'intérêt de chaque partie prenante. Finalement, la transparence ne signifie pas donner toute l'information, mais la rendre accessible sur demande. Il faudrait aussi partager avec les clients et fournisseurs, de même avec les investisseurs et les accompagnateurs, raconter l'histoire, les impliquer dans le projet comme des parties prenantes à part entière.

Conclusion du chapitre 7

L'objectif de ce chapitre était double : d'abord, montrer les différences entre la théorie et la pratique de la construction de la valeur dans un projet social d'entrepreneuriat social ; puis, de décrire comment avons-nous fait pour co-construire la valeur dans le projet de Franck. Nous avons alors confirmé en pratique ce que nous avions déjà conclu dans notre révision de la littérature : les modèles actuels ne nous permettent pas de comprendre la complexité du dialogue pour construire du sens. En effet, nous avons repris la construction de la valeur comme construction de sens. Puis, nous avons récupéré les critères d'évaluation de la valeur pour créer un outil de traduction, un outil visuel qui sert de médiateur entre les parties prenantes et le porteur du projet.

L'outil que nous avons proposé s'inspire des modèles de mesure de la valeur que nous avons analysés (cf. Chapitre 3). Cependant, il incorpore la nouveauté d'être ciblé. Ainsi, la valeur n'est plus une dimension qui peut croître jusqu'à l'infini, mais elle s'arrête quand les besoins de la société sont satisfaits. Puis, le but de notre outil est de questionner l'éthique, de se questionner sur la cohérence et le sens des choix implicites ou explicites du projet : est-ce que les décisions environnementales, sociales et économiques du projet répondent à l'image du monde que la communauté de parties prenantes souhaite construire ? Les réponses seront seulement visibles dans le dialogue, dans le temps.

Chapitre 8.
Adéquation d'un outil pour faciliter le processus de création de valeur en entrepreneuriat social

« Les savoirs sont imaginés, construits, testés, négociés et standardisés. Les humains inventent ainsi, de façon très créative, des représentations mettant en scène les situations auxquelles ils sont confrontés »

Fourez (2009, p. 151)

Introduction au chapitre 8

Dans une démarche de changement stratégique, l'objectif de ce chapitre est de réfléchir à la façon de rendre actionnables les principes que nous avons abordés dans les chapitres précédents, notamment au chapitre 7, à propos de la traduction pour la construction conjointe de la valeur d'un projet d'entrepreneuriat social.

Forts des réactions des acteurs autour du projet de Franck, nous avons modifié un outil heuristique[133] pour aider à construire un scénario global et durable. Nous allons donc présenter les éléments de base pour avancer une stratégie chemin faisant : elle doit nous permettre de faire face à la complexité du processus de création de valeur dans l'entrepreneuriat social. Puis, nous décrivons les changements que nous avons opérés sur l'outil IDéO© pour le transformer en IDEO+D. Dans la deuxième section, nous mettons l'emphase dans les subtilités qui ne sont pas écrites dans le document de travail mais qui font

[133] L'heuristique (du grec *εὑρίσκω* = je trouve) « qualifie tous les outils intellectuels, tous les procédés et plus généralement toutes les démarches favorisant la découverte », mais aussi « la partie de l'épistémologie ayant en charge de décrire et de réfléchir les conditions générales du progrès dans l'activité scientifique » (Jean-Pierre Chrétien-Goni, «HEURISTIQUE», Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 3 août 2017. URL : http://www.universalis.fr/encyclopedie/heuristique/). Notre outil est heuristique parce qu'il pose de questions aux praticiens pour qu'ils fassent la découverte leur propre réalité et puissent construire leur projet.

partie intégrante de la démarche de construction du scénario d'organisation. Finalement, nous faisons un bref retour d'expérience sur l'application de cette méthode sur notre cas d'étude : « Les Fermiers d'Ici ».

8.1. Stratégie chemin faisant de co-construction de la valeur globale en entrepreneuriat social

Nous savons que la gestion est une discipline actionnable (Avenier, 2004). Les chercheurs en entrepreneuriat devraient assumer cette actionnabilité et réfléchir systématiquement à deux choses : la transférabilité des connaissances et la création d'outils. Dans ce chapitre, nous voulons rendre actionnables les résultats de nos réflexions.

Tout au long de cette thèse, nous avons abordé la complexité liée à la définition, à la mesure et au partage de la valeur d'un projet d'entrepreneuriat social. Par l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015), nous avons compris que la construction de valeur passe par la construction collective de sens. Cette co-construction a besoin d'expliciter les perceptions et les représentations de toutes les parties prenantes pour dialoguer. En effet, les projets entrepreneuriaux sont régulièrement l'affaire d'une communauté, d'un écosystème.

Nos propositions trouvent leur fondement dans le paradigme des sciences de l'artificiel (Simon, 1996). Il propose de « représenter les organisations comme des artefacts évolutifs et suggérer une conception sans but final » prédéfini (Avenier & Schmitt, 2008, p. 6). Ainsi, grâce aux principes de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) nous pouvons comprendre comment l'intentionnalité, les buts et les moyens se façonnent au fur et à mesure que le projet se développe. En même temps, les différentes valeurs et logiques qui coexistent parmi les acteurs d'une organisation se mettent en place, échangent entre elles et se traduisent. Cette évolution est, justement, le principe d'une stratégie chemin faisant : une stratégie qui s'adapte « au fil de sa mise en acte » (Avenier, 1999, p. 4).

Avant de développer une stratégie, il faut savoir deux choses. La première, ce sont trois types de savoirs qui peuvent intéresser les praticiens :

> « 1) des apports théoriques fondamentaux, notamment philosophiques, donnant des repères qui aident à structurer la pensée, 'à y voir un peu plus clair' ; 2) à l'autre extrême, des apports pratiques élaborés à partir d'expériences concrètes, parce qu'ils sont susceptibles d'éclairer des situations qu'ils vivent ; 3) des cadres conceptuels ou

> méthodologiques (tels que, par exemple, le modèle de dynamique concurrentielle de Porter ou les méthodes de portefeuille d'activité) » (Avenier 2004, p. 24).

La seconde, ce sont les résultats d'une recherche intervention qui sont naturellement une coproduction entre le chercheur et l'acteur (Savall & Zardet, 2004, p. 358) ; en effet, la recherche intervention permet à la fois de travailler l'intelligibilité et l'actionnabilité des savoirs avec les praticiens (cf. Figure 39, Chapitre 4).

Pour guider collectivement le processus entrepreneurial, Schmitt (2004, p. 55-58) a proposé l'utilisation d'un raisonnement heuristique pour construire les représentations intelligibles de la création de valeur en entrepreneuriat, ce qui faciliterait sa appropriation ultérieure par les praticiens. Cependant, il nous faut développer en amont quelques éléments complémentaires (Figure 54) :

- La nécessité de créer des modèles : il faut modéliser pour comprendre (Le Moigne, 2012), pour favoriser l'intelligibilité des situations complexes et pour inciter l'expression des différents acteurs associés.
- L'intervenant dans un rôle de facilitateur : le réparateur qui apporte toutes les réponses n'a plus de place dans l'accompagnement entrepreneurial (Schmitt & Husson, 2015) ; il nous faut des accompagnateurs pour conduire la réflexion, poser des questions en utilisant la méthode socratique et « faciliter la prise de décisions en milieu complexe » (Schmitt, 2004, p. 56).
- L'utilisation d'outils visuels : pour permettre la modélisation et la compréhension des phénomènes, en attirant l'attention pour construire un dialogue et apporter des informations complémentaires à la complexité des situations entrepreneuriales.

Ces trois éléments aboutissent à une approche collective (il n'y a un seul regard), réflexive (qu'implique le questionnement de la pratique), et projective (inscrit dans la dynamique futur-présent) de l'entrepreneuriat. Le but final est de mieux accompagner l'action des entrepreneurs.

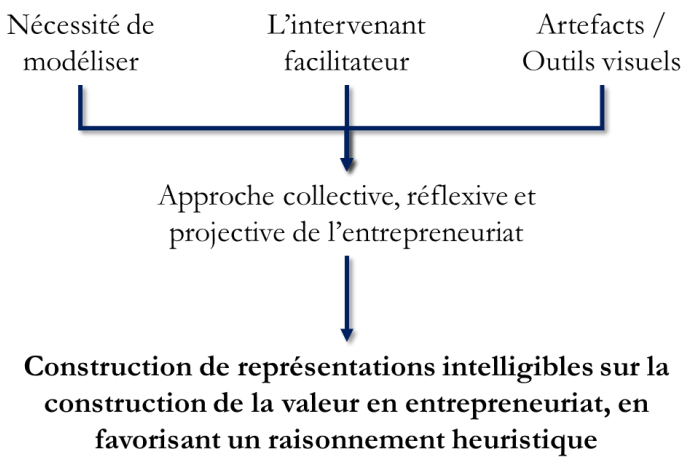


Figure 54. Éléments nécessaires pour construire de la valeur en considérant la complexité.
Source : Adapté de Schmitt (2004, p. 55)

Pour comprendre cette dynamique, il faut ajuster notre pensée à une pensée complexe. Une vision systémique peut nous aider : étant donné que les praticiens ont déjà des connaissances de base sur le fonctionnement de la vie et son organisation, le chercheur-interventeur n'a qu'à s'appuyer sur des métaphores inspirées. Ces métaphores peuvent avoir plusieurs sources ; par exemple : la nature (Morgan, 1999), les auteurs classiques « qu'il s'agisse de romanciers, de penseurs ou de philosophes » (Carrier, 2009, p. 21), les concepts clés des sciences naturelles (Georgescu-Roegen, 1995), ou bien les notions mathématiques et statistiques qui montrent la dynamique des systèmes et leur complexité.

Alors, que devrons-nous nous inclure dans une stratégie chemin faisant de co-construction de la valeur des projets d'entrepreneuriat social ?

> « L'élaboration d'une stratégie "chemin faisant" requiert trois choses essentielles : un certain nombre d'actions délibérées, une attention particulière aux phénomènes émergents et la nécessité d'avoir une culture supportant la stratégie » (Séguin & Durif, 2007, p. 18).

Dans le mots d'Avenier (1999), il faudrait suivre quelques repères « ni nécessaires ni suffisants » (p. 9) étant donné la nature des comportements humains et la relativité de la complexité :

a) Reconnaître le potentiel d'initiatives de la périphérie : le niveau global (lié à la décision) doit écouter et prêter attention aux initiatives locales (lié à l'opération) ;
b) Favoriser l'éclosion d'initiatives stratégiques locales : donner une autonomie de représentation, d'organisation et de projet aux unités locales (ce qui favorise

l'innovation, par exemple). Il faut favoriser un système de mémorisation collective, et ménager un temps pour la prise de recul ;

c) Créer des lieux d'échange et de débat : au sein des différents unités, entre unités du même niveau et entre unités de différents niveaux ;
d) Harmoniser les procédures et les comportements existants : que tout (discours, actions, intentions, procédures nouvelles et anciennes) soit orienté vers le même objectif stratégique ;
e) Mettre en place un système d'information organisationnelle : rendre accessible la demande d'information, éviter la saturation, et automatiser sans oublier le côté personnel de la communication.

Avec ces repères, et la théorie que nous avons analysée, nous allons maintenant revisiter et modifier l'outil heuristique IDéO© (cf. Section 4.4.3.). Le nouvel outil IDEO+D nous permettra de faire une simulation d'un scénario d'entreprise et de mieux communiquer avec les parties prenantes.

8.2. La structure d'un nouvel outil : IDEO+D

Nous avons compris qu'il est important de nous intéresser à la formation des représentations de l'objet sur lequel on va raisonner (Le Moigne, 2007). Nous avons dit aussi que pour comprendre la complexité et piloter une organisation dans un environnement dynamique et vivant, il est nécessaire d'utiliser des instruments qui rendent intelligible cette complexité. Nous avons même abordé l'utilité de le faire en utilisant des outils basés sur le visuel (Schmitt, 2004). La simulation[134], par exemple, est un outil qui permet de modéliser, qui possède des caractéristiques visuelles pour comprendre, construire et apprendre un phénomène complexe (Guéraud, Pernin, Cagnat, & Cortés, 1999). La simulation est utile pour « étudier le mouvement, le changement, l'évolution, plus généralement le comportement des systèmes dont la structure et les frontières, bien que déterminées, peuvent être changeantes, donc pas nécessairement connues d'avance » (Donnadieu & Karsky, 2002, p. 114). Il faut dire que la simulation n'implique pas forcément l'utilisation des ordinateurs : « tout exercice qui décrit un scénario qui évolue dans un environnement complexe et dynamique et dans lequel les

[134] Simulation = "Reproduction artificielle du fonctionnement d'un système ou d'un phénomène. Méthode ou technique (en général formalisée) permettant de produire de manière explicite un processus", définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (http://www.cnrtl.fr)

individus peuvent affronter des problèmes variés et non-structurés, en permettant d'expérimenter des situations nouvelles et parfois inattendues est une simulation » (Morua Ramírez et al., 2015 sur les idées de Carrier, 2009).

Avec Morua et Schmitt, nous avions déterminé qu'une simulation devrait (Morua Ramírez et al., 2015) :

- Mettre l'individu dans une situation spécifique pour construire un scénario pertinent et crédible (Carrier, 2009)
- Promouvoir l'élaboration des scénarios avec l'utilisation d'outils heuristiques qui posent différentes questions (Avenier, 2004) en promouvant l'émergence de nouvelles questions et en s'inspirant de la méthode socratique.
- Créer des modèles pour interpréter et comprendre les situations liées aux actions entrepreneuriales (Schmitt, 2012a)
- Aider à comprendre les relations existantes entre les réseaux d'activités et l'émergence des contraintes dans cette relation.
- Montrer les effets de la variabilité des composantes (parties) et l'effet de la somme des variabilités dans tout le système (tout) (Morua, Marin, Rivera, & Schmitt, 2015).
- Faire comprendre l'incertitude due à l'absence d'information actuelle par rapport au futur dans la prise de décisions.

Il faut noter que si les exercices de simulation ne sont pas accompagnés d'une explication théorique et d'un processus de réflexion avant et après l'exercice, alors ils deviennent réducteurs (Genelot, 2001, p. 90). En plus, il faut éviter que l'outil de simulation soit le seul vecteur de réflexion (Morua, 2013, p. 42).

Dans notre cas, nous avons employé l'outil IDéO© (Annexe 1) comme base pour notre travail de terrain. Afin de favoriser une stratégie de création de valeur propre de l'entrepreneuriat social (Boncler et al., 2013), nous l'avons travaillé et nous nous sommes rendu compte qu'il permet en effet de construire un scénario, mais il ne permettait pas d'approfondir les atouts du porteur du projet ni de rendre explicites les dimensions sociales et environnementales très présentes dans les projets des entrepreneurs sociaux.

Auparavant, par une expérience professionnelle propre, nous connaissions le modèle FrEE (*Frame to Enable Empowerment*, cadre pour permettre la responsabilisation). Il s'agit d'un modèle développé au Mexique par Susan Pick, une psychologue sociale qui a traduit les

propos de Amartya Sen sur les capacités pour le développement dans une méthodologie de prise de pouvoir en interne. Ce cadre méthodologique (Figure 55) a été développé dans l'ouvrage de Pick et Sirkin (2010) et dans bien d'autres publications liées à l'association IMIFAP (Pick et al., 2007; Pick, Rodríguez, & Leenen, 2011; Pick & Hietanen, 2015). Cette méthodologie a pour vertu de responsabiliser les personnes pour affronter le contexte ; elle permet de penser sur une formation systémique en connaissances techniques et en habilités pour la vie, pour une réduction des barrières psychologiques, ce qui changerait les comportements par un processus à quatre étapes (contemplation, préparation pour l'action, action, et maintenance).

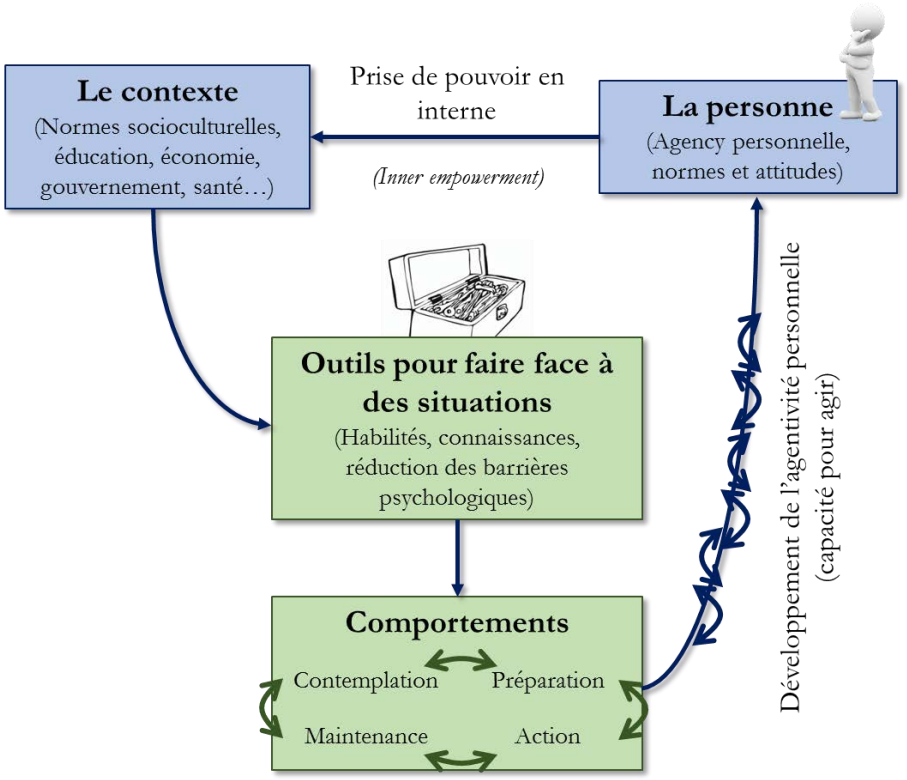


Figure 55. Mécanisme de changement des comportements, agentivité et responsabilisation. Source: (Pick & Sirkin, 2011, p. 142)

Alors le mélange de ce cadre FrEE avec la méthodologie IDéO©, plus le principe du *Triple Layered Canvas Business Model* (Joyce & Paquin, 2016, cf. Chapitre 3), a donné comme résultat notre outil IDEO+D (Annexe 2). Tout comme sa méthodologie mère, IDéO©, elle ne se limite pas au document que nous présentons : c'est la manière d'aborder les situations et de construire le scénario qui importe. Le document est un prétexte, un outil, un médiateur pour la définition, la mesure, le partage et l'accompagnement de la valeur.

Sous cette idée, IDEO+D matérialise la représentation partagée du porteur du projet et de son accompagnateur. Il cherche à anticiper le jugement d'une des parties prenantes (le destinataire du document) et sert de base pour le dialogue et la construction collective de sens et de valeur. Nous voulons remarquer qu'il ne s'agit pas de fixer une posture mais de se représenter un futur souhaité, problématisé dans le présent, et dont la cohérence s'enracine dans les expériences passées. À la fin, la robustesse du scénario est construite grâce aux confrontations avec les parties prenantes.

Deux parties intègrent la démarche. La première se veut une réflexion sur le cœur de l'affaire : comment construire une opportunité et avec quelle valeur ? La deuxième partie permet de matérialiser la vision et l'intentionnalité : c'est la réflexion stratégique sur le plan d'affaires. Pour la suite, nous allons développer chaque partie de notre outil.

8.2.1. Première partie : de l'idée à l'opportunité d'un social business

Pour introduire la méthodologie, nous utilisons des extraits des textes qu'illustrent bien la démarche de construction d'un scénario (Schmitt, 2012c; Schmitt, Ndjambou, et al., 2014; The SROI Network, 2012). Nous expliquons notre vision de l'entrepreneuriat, tel que nous avons fait lors de la première partie de cette thèse :

- La conception des projets entrepreneuriaux modernes devrait passer d'un modèle économique dominant et statique à un modèle global et évolutif ;
- La valeur constitue le résultat jamais achevé d'un processus d'interaction entre les différents dimensions (économique, sociale et environnementale) du développement durable ;
- La manière de construire un scénario conditionne le modèle de la valeur retenu, et vice-versa, de façon récursive ;
- L'implication des parties prenantes dès la création du projet est très souhaitable.

Par la démarche, nous voulons prendre conscience de ce que nous voulons transformer, des besoins à satisfaire, da valeur ajoutée du projet, des résultats non matériels de l'activité, entre autres choses. Pour pouvoir partager les propres représentations il faudrait être le plus transparent possible. Comme pour la version originale, le premier pas c'est de se situer soi-même, faire un inventaire, pour pouvoir expliciter la vision du projet.

8.2.1.1. La vision du projet

Dans la première partie de notre outil, nous invitons le porteur du projet à se poser la question sur la vision globale dudit projet : ce qu'il souhaite faire, comment souhaite-t-il le faire, avec qui, avec quelles ressources. Ces questions nous donneront une idée de la finalité, de l'activité, du contexte et de la transformation souhaités (cf. Figure 41, Chapitre 4). À différence de IDéO ©, nous posons ici un accent particulier dans la prise de conscience de soi et des autres acteurs du projet (Figure 56).

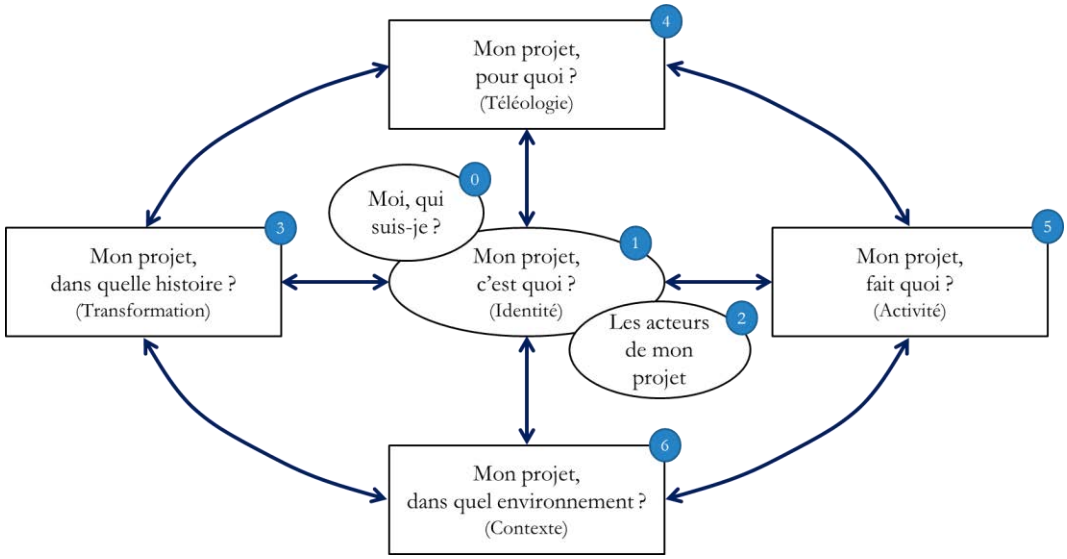


Figure 56. La vision du projet, outil IDEO+D.

Dans cette partie, les porteurs de projet sont amenés à construire la vision du projet, selon la globalité de la valeur qui été décrite auparavant (cf. Section 4.4.3.). Nous avons rajouté explicitement la dimension de connaissance personnelle qui part de l'idée de faire l'inventaire sur soi, propre de l'effectuation et du cadre FrEE. Nous considérons que c'est la première étape pour la cristallisation de l'idée d'affaires.

Pour réussir le projet, il faut arriver à passer d'une étape gazeuse, peu définie, vers un projet beaucoup plus solide, par la rencontre des parties prenantes. Les parties prenantes à rencontrer sont, bien sûr, des personnes, mais il faut penser aussi à la récupération d'information secondaire, à l'échange avec des acteurs non-humains, et à réfléchir à toutes les dimensions et fonctions de l'organisation. À chaque étape, il faudrait revenir sur nos réflexions mais à différents niveaux, à chaque fois avec plus de profondeur, pour formuler le projet de manière plus concrète, jusqu'à la naissance de l'organisation. Il ne faudrait pas s'étonner qu'à la fin, l'organisation n'ait pas forcément la même forme ni la même ambition

que l'idée de départ (Figure 57). Le plus important est d'amener le porteur à rencontrer les parties prenantes à partir de quelque chose, pas trop bien défini mais bouclé (une chaîne de valeur plus ou moins structurée). Leur regard permettra alors la construction d'un scénario plus robuste.

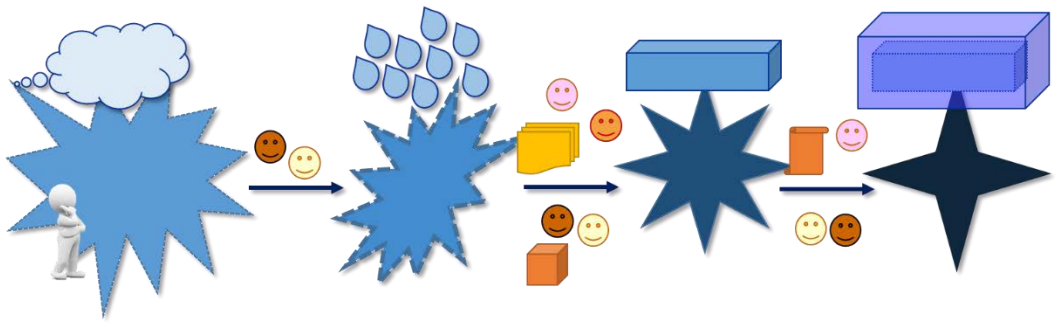


Figure 57. Passer de la phase gazeuse à la cristallisation du projet.

En même temps, pour construire une représentation adaptée à la dynamique des systèmes, l'utilisation de cet outil doit pousser l'entrepreneur à considérer trois choses (Morua et al., 2015) :

- La variabilité des systèmes, c'est-à-dire la possibilité que les composantes d'un système prennent différentes valeurs, soit d'une façon déterministe, soit d'une façon probabiliste ;
- Les contraintes créées par les interrelations entre deux ou plusieurs systèmes dont un ou plusieurs empêchent les autres d'agir ou limitent leur performance ;
- L'incertitude issue de l'absence d'information et en conséquence, caractéristique de tout projet.

Une fois que cette vision est plus ou moins claire dans l'esprit du porteur, nous pouvons définir chaque dimension de la valeur.

8.2.1.2. La situation personnelle : Moi, qui suis-je ?

Dans l'effectuation, l'entrepreneur part d'un inventaire de ses propres moyens (cf. Figure 20, Chapitre 1) : 'qui suis-je ?,-qui connais-je ?'. Dans notre outil, nous poussons l'inventaire un peu plus loin grâce au cadre FrEE : 'est-ce que j'ai déjà identifié des barrières personnelles ou sociales pour me lancer dans mon projet ?'. Les réponses à ces questions constituent les

pierres fondatrices de l'écosystème entrepreneurial qui sera complémenté par l'apport des parties prenantes.

Il faudrait clarifier après, d'une manière ou d'une autre : pourquoi est-ce que je souhaite créer une entreprise ?, qu'est-ce que je cherche ?, suis-je prêt à m'engager dans l'organisation des personnes ?, suis-je prêt à prendre des risques et jusqu'à quel point ?, si l'entreprise fait faillite, est-ce que je ne vais pas m'effondrer avec ?

8.2.1.3. La vision : Mon projet, c'est quoi ?

L'objectif, ici, est d'établir l'image globale du but cherché. Il s'agit d'exprimer et de dessiner ce que l'organisation souhaite faire : mission, vision et *cœur business*. En effet, nous ne souhaitons pas développer toute la stratégie mais donner les premiers repères pour le partage du projet : 'avec quelle phrase puis-je faire connaître mes intentions et ma vision ?', 'quel outil visuel peut soutenir mon propos ?'. Avec la phrase et le dessin, nous pouvons confronter les représentations des parties prenantes : est-ce qu'on comprend la même chose avec les mêmes mots ? Les reformulations successives peuvent aider à surpasser certains malentendus.

8.2.1.4. Le réseau : Les acteurs de mon projet

Construire le réseau implique de mettre des noms aux acteurs avec lesquels nous avons établi des liens. Dans le développement d'un projet, nous avons deux types de parties prenantes auxquelles il faut communiquer les progrès qui sont faits. D'un côté, les *stakeholders,* ou parties prenantes, sont des acteurs qui ne détiennent pas d'intérêts financiers. De l'autre côté, les actionnaires financiers ou *shareholders*.

Il faut aussi désigner un porteur du projet (il faut éviter qu'il y en ait plus de deux). Quand il y a un seul entrepreneur, normalement lui seul défend son idée. Cependant, ce rôle peut être délégué à quelqu'un qui s'est déjà approprié le projet et qui peut communiquer, vendre et défendre le projet de manière plus efficace s'il a certaines compétences en communication. Le porteur de projet n'est pas seulement l'interlocuteur privilégié entre l'équipe entrepreneuriale et les parties prenantes, mais il se porte garant d'une manière ou d'une autre des engagements, des relations et du respect du temps.

Après, il est important de réfléchir à l'équipe en termes de compétences et des activités clés de l'affaire. En règle générale il est déconseillé de ne pas maîtriser le cœur business. Il faut

donc s'assurer que les compétences clés (critiques) sont disponibles à l'intérieur de l'organisation[135].

8.2.1.5. Le sens : Mon projet, dans quelle histoire ?

Les gens aiment les histoires. A propos de projet, on peut raconter : comment est-il né ? Quel est son héritage ? Quelles décisions ont été prises et qu'a changé le cours de l'histoire ? Quel héritage ? Des soutiens audiovisuels peuvent donner plus de poids aux arguments de vente et de défense du projet.

8.2.1.6. Le cœur de la valeur : Mon projet, pour quoi ?

Nous utilisons une approche centrée sur le besoin à satisfaire. C'est-à-dire qu'il y a un mélange de problèmes, de manques, d'insatisfactions et de désirs que l'entreprise souhaite satisfaire. C'est dans la satisfaction de ce besoin que la valeur est ajoutée. Offre, demande et valeur sont intimement liées et il faut décrire les trois composants de manière simultanée :

- Demande : qui sont les clients potentiels, c'est-à-dire, les principaux consommateurs de mon produit ? Qui sont les utilisateurs et qui sont les prescripteurs ? Est-ce qu'il y a différents échelons jusqu'au consommateur final ? Est-ce qu'il y a des segments des clients différents ? Est-ce qu'ils ont des besoins différenciés ? Qui aura la priorité ?
- Offre : comment font les gens pour satisfaire aujourd'hui leurs besoins ? Quels sont les produits complémentaires et de substitutions qui marchent le mieux ? Quelles entreprises sont leaders, quelles sont leurs forces et quelles sont leurs faiblesses ?
- Valeur ajoutée : quels écarts est-ce que j'observe entre la demande et l'offre ? quelles opportunités ? Comment vais-je améliorer la réponse aux besoins identifiés (plus rapide, moins cher, plus adapté, ou plus globale) ?

Il faut savoir que les réponses à ces questions seront fondamentales pour construire la stratégie marketing. En plus, la cohérence de la valeur ajoutée, notamment pour les entreprises sociales, viendra avec la réponse à la question suivante : comment mes décisions économiques vont-elles faciliter ou limiter mes actions pour la satisfaction des besoins

[135] Dans notre cas, les Fermiers d'Ici, nous observons le problème de ne pas avoir les compétences clés en interne: une entreprise de vente des repas (en forme de food truck ou traiteur) aura du mal à décoller tandis qu'il n'y aura pas de cuisinier associé ou qu'un des membres de l'entreprise ne développe ces compétences de manière conséquente.

sociaux et quel est le rapport avec mes valeurs morales ou celles de mes clients ? Que dois-je ajuster ?

8.2.1.7. La pratique : Mon projet, fait quoi ?

Ici nous déterminons la réalité matérielle de l'entreprise : comment allons-nous produire ? Quelle est la chaîne de valeur interne de l'entreprise ? Pour réfléchir aux activités, aux ressources et aux résultats attendus, il faut se demander :

1. Comment s'organisent les activités du projet ? Quelle logique partenariale ? Quels concurrents ? Il faut présenter les activités régulières de l'organisation, soit par tâches, soit par composants de l'organigramme, sans oublier les activités connexes comme la gestion administrative, la commercialisation, la maintenance, ou la communication.
2. Quelles sont les ressources humaines, techniques, ou financières nécessaires aux différentes activités ? Quelles ressources peuvent être partagées ou non ? Quels fournisseurs ?
3. Quels sont les résultats attendus par rapport à ces activités ? Quels objectifs ? Pour quels clients ?

Il ne faut pas oublier la participation des parties prenantes et de la société plus large dans la chaîne de valeur :

> « La théorie de la stratégie démontre que pour réussir, une entreprise doit créer une proposition de valeur distinctive répondant aux besoins d'un ensemble de clients choisi. La société obtient un avantage concurrentiel par rapport à la façon dont elle configure la chaîne de valeur, ou à l'ensemble des activités impliquées dans la création, la production, la vente, la livraison et le soutien de ses produits ou services. Pendant des décennies, les gens d'affaires ont étudié le positionnement et les meilleurs moyens de concevoir des activités et de les intégrer. Cependant, les entreprises ont négligé les occasions de répondre aux besoins sociaux fondamentaux et ont mal compris les répercussions des faiblesses et des faiblesses sociétales sur les chaînes de valeur. Notre champ de vision a simplement été trop étroit » (Porter & Kramer, 2011, p. 6-7)

À l'image des différents sous-systèmes d'un système vivant, il convient de faire la distinction entre les activités qui permettent de faire rentrer de l'argent de celles qui permettent une bonne image, qui sont en lien avec la mission social, qui sont importantes pour les parties prenantes, plus importantes que notre entreprise, etc., pour faire une stratégie d'allocation de ressources et de construction de sens en accord avec ce que nous souhaitons développer.

8.2.1.8. Le contexte : Mon projet, dans quel environnement ?

Inspirée de l'analyse PESTEL[136], cette section questionne-l'influence de l'environnement sur le projet, mais aussi l'influence du projet sur l'environnement :

- Environnement géographique et naturel :
  - Localisation du siège, des sites de production et des centres de distribution : Quelle réalité géographique et historique ? Quelle répercussion sociale a notre présence ? Quel dégré d'engagement local aura l'entreprise ?
  - Exploitation des ressources et traitement des résidus et des déchets : quelle intensité dans l'utilisation des ressources par rapport au taux de rénovation ? Où iront nos déchets ? Quelle politique envers les résidus dans toute la chaîne de production et de distribution ? Quelle empreinte carbone de nos activités ?
- Environnement technologique :
  - Contraintes technologiques : disposons-nous du savoir-faire et des équipements nécessaires pour l'activité ? Quel type de technologie utilisons nous ? Y a-t-il une stratégie de propriété intellectuelle à mettre en place ou une démarche de transfert de savoir-faire ?
  - Innovation : quel type d'innovation mettons-nous en place ?
- Environnement économique (marchés) :
  - Données macroéconomiques : le marché est-il porteur ? Quelle croissance et quelle liquidité du marché ?
  - Données sectorielles : les clients achètent-ils au prix demandé ? Qui sont les leaders du marché, depuis combien de temps, grâce à quoi ?
  - Données sur l'investissement : les investisseurs ont-ils confiance dans le secteur, dans la région ? Quels sont les taux d'intérêt ? Quels risques du marché ?
- Environnement politique et juridique :
  - Existe-t-il des contre-indications politiques ou juridiques à l'activité que nous souhaitons mettre en place ou est-ce que notre produit suit la ligne politique en place ?

[136] L'analyse PESTEL est un modèle pour analyser l'environnement externe de l'entreprise. Il est né dans l'école stratégique nord-américaine. Plusieurs versions sur cette analyse sont disponibles. La version PESTEL est un acronyme de ses six dimensions : Politique, Économique, Sociale, Technologique, Environnementale, Légale. D'autres versions peuvent inclure une dimension interculturel, historique, écologique, religieuse ou autre.

  - Quelles normes ou lois sont applicables à mon produit, à mon approvisionnement, à mes canaux de distribution, à ma politique internationale ?
  - Quel cadre fiscal, quels impôts ? Quelles contributions sont demandées à l'entreprise pour la société, en argent ou en espèce ?
- Environnement humain (compétences) :
  - Quelles compétences humaines sont clés pour le développement de mon activité ? Sont-elles disponibles, accessibles ou faciles à acquérir dans l'emplacement choisi ? À quel prix ? Sous quelles conditions ? Quelles sont les habitudes des travailleurs du secteur ou du lieu ?
- Environnement culturel (symbolique) :
  - Quelles caractéristiques puis-je utiliser pour rendre mon projet plus fort ? Est-ce que culturellement la société acceptera mon produit ?

Les informations présentées ci-dessus doivent avoir un rapport avec le projet qui s'inscrit dans une histoire qu'il faut raconter pour donner du sens à nos actions.

8.2.2. Deuxième partie : Le plan d'affaires d'un social business

Les *business plans* et les *business models* ne sont plus que quelques outils parmi d'autres (Cf. l'ouvrage de Filion et al "*Réussir sa création d'entreprise sans business plan*", 2012). Ils seront plus ou moins adaptés selon les fins recherchées, de même qu'il y a différents marteaux pour différentes tâches. À l'intérieur du IDEO+D, cette deuxième partie est consacrée à la réflexion du modèle économique de l'affaire à créer. Elle cherche à faciliter la conception de stratégies et des plans contingents pour démarrer chaque dimension de l'entreprise au niveau de produit, de la concurrence, des ressources humaines et financières, la gouvernance et l'impact (Figure 58). En effet, il s'agit de la construction pragmatique du scénario, de la définition des éléments de base. Cependant, nous remarquons que ce qui sera dit ici sera une vision partielle et partiale d'un futur souhaité. Donc, la confrontation avec les parties prenantes pour une co-construction concrète de l'opportunité d'affaires est irremplaçable.

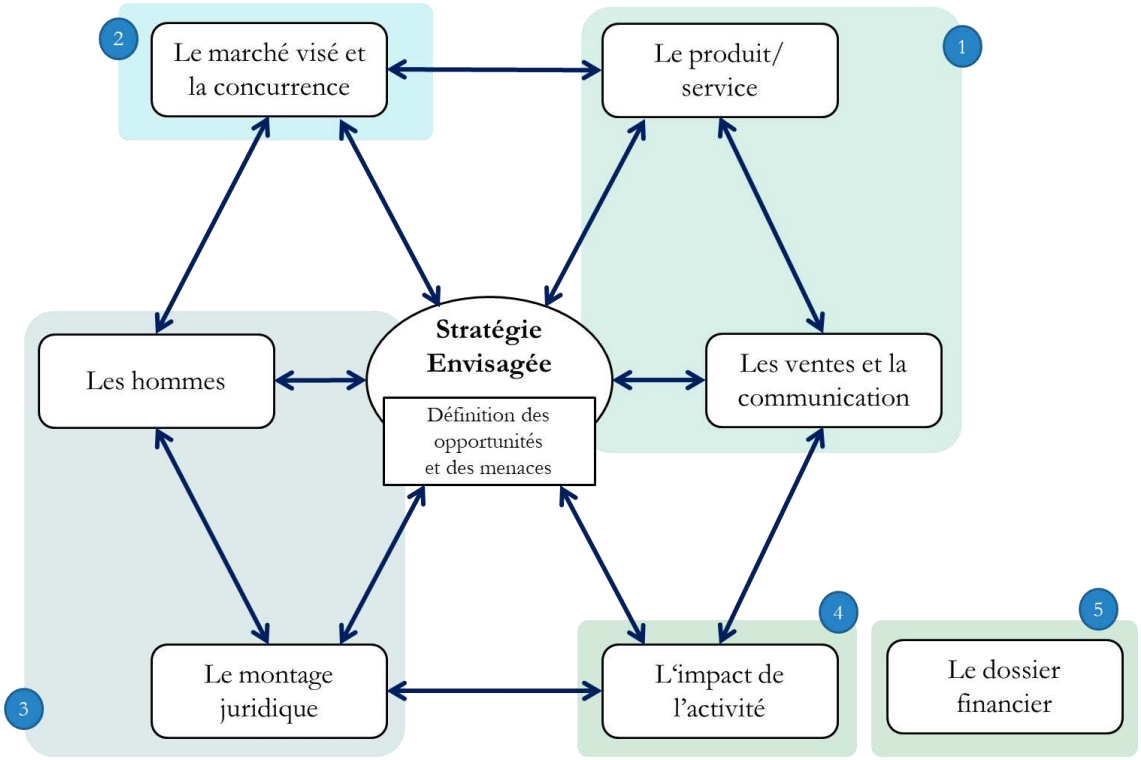


Figure 58. Le plan d'affaires dans la construction d'un scénario par la Méthode IDEO+D.

8.2.2.1. Le produit et les ventes

Nous détaillons l'offre des produits et le marché visé. Nous faisons aussi les premiers calculs sur la rentabilité et les possibilités réels de l'activité :

- Le produit. La définition du binôme bien-service[137] :
  - Analyse qualitative. Historique du produit : relation entre moi, mon projet, mon environnement ; intérêt du produit, caractéristiques fonctionnelles, éléments distinctifs par rapport à concurrence.
  - Analyse quantitative. Évaluation du prix, positionnement, quantité à vendre, marge ou valeur ajoutée, utilité attendue.
- Le marché. La définition des clients :
  - Analyse qualitative. Quel comportement est-ce que j'observe dans le marché de mon projet ? Quelle périodicité ? Y a-t-il des saisons ?
  - Analyse quantitative. Chiffre d'Affaires (CA) potentiel du marché (est-ce que le gâteau est important ?), de mon activité (quelle est la part du gâteau que je

[137] Nous ne vendons jamais un bien ou un service isolé. Un bien sert à quelque chose et un service a toujours une réalité matérielle à ne pas négliger. Il faut considérer la définition de Kotler et Dubois (200), spécialement s'il faut classer plusieurs produits.

veux prendre ?), dépenses moyennes observées sur le marché par les utilisateurs.

En même temps, il faudrait réfléchir à d'autres choses : d'une part, à la stratégie de vente et de distribution (sur l'objectif de démarche commerciale, l'adéquation avec l'organisation, par rapport à la concurrence, nombre de personnes mobilisées, nécessité de recourir à des distributeurs, quelle logistique, canal de vente…) ; d'autre part, à la stratégie de publicité et de communication (quelle publicité, où et comment faire des promotions, à quelles foires/expos/concours participer, quelle présence sur les réseaux sociaux).

8.2.2.2. Les hommes et l'organisation

Dans cette section, nous faisons le point sur la qualité et la quantité de personnes qui travailleront au sein de la structure, la manière dont nous allons les organiser, dans quelles activités et dans quels horaires, dans quels espaces et avec quels équipements (obligatoires et facultatifs). Après, il faudra établir le salaire en cohérence avec le profil de l'équipe (expérience/capacité) ainsi que les charges patronales pour chaque poste.

Concernant le montage juridique, il faut répondre à des exigences commerciales (image donnée à l'extérieur), à la concurrence et à la façon de fonctionner : quel statut juridique et pourquoi ? (Auto-entrepreneur, SA, SAS, SRL, Coopératif, Mutuelle, Association, Fondation, statut d'entreprise de solidarité). Est-ce que cela correspond à mes objectifs ? La charge des impôts est-elle importante ? Il faut se rappeler que la loi ESS de 2014 permet aux entreprises commerciales d'obtenir un agrément ESUS (Entreprises solidaires d'utilité sociale) pour accéder à des financements fléchés et des dispositifs d'accompagnement adaptés à la mission sociale.

Concernant la gouvernance de l'entreprise et la distribution des bénéfices, il faudrait réfléchir à la manière dont on va prendre des décisions futures : quel rôle pour les travailleurs dans les décisions de l'entreprise ? Quelle sera la destination des bénéfices et en quelle proportion ? Le montage juridique me le permet-il ? Si je respecte une lucrativité limitée, dans quelle proportion sera-t-elle ?

Finalement, une vision de l'avenir désiré, des opportunités ou menaces-possibles semblent pertinentes : quand viendra votre premier client ? Quelle est votre vision à moyen et à long terme de votre projet ? Quels chemin faut-il suivre ? Quels outils pour piloter les opérations ?

Quelle méthodologie pour gérer la connaissance de l'organisation et apprendre des erreurs ? Quelles politiques de développement ? Quelles sont les opportunités qui pourraient permettre la réussite de votre projet ? Inversement, quelles sont les menaces par rapport à un échec possible ?

8.2.2.3. Les forces du marché

À l'aide du modèle des 5 forces de la concurrence de Porter (1982), il faut analyser la menace des produits de remplacement (les substituts), la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de contrôle étatique et les possibilités du hasard. Enfin, il faut conclure sur l'intensité de ces différentes forces (évaluation de la pression concurrentielle). Cette analyse devrait permettre un ajustement de stratégie.

8.2.2.4. L'impact de l'activité

À toute action correspond une réaction. Tout choix a des conséquences. L'impact et les contributions d'une activité entrepreneuriale affectent non seulement les membres de l'organisation, mais aussi l'environnement en général. Il faut alors se questionner sur les possibles impacts que l'entreprise a par rapport aux volets suivants (cf. Chapitre 3) :

- Emploi : Quelle qualité d'emplois ? Quel type d'employés ? Quelle parité homme/femme ? Combien d'employés et à quelles conditions (temps partiel, plein, pour projet) ?
- Amélioration sociale et environnementale : Quels changements dans la qualité des relations sociales ou avec la nature ? Comment mesurer les changements ? Quel objectif d'amélioration ?
- Autres résultats. Qu'attendez-vous ? Comment comptez-vous les mesurer ? Quel patron ou standard pour voir les progrès ? Quelles parties prenantes seraient intéressés par ces résultats ?

8.2.2.5. Dossier financier

Finalement, les chiffres permettent de traduire les efforts entrepreneuriaux. Ce dossier doit être construit avec quelqu'un qui connaît le langage comptable. Dans ce dossier, nous

déterminons la structure des revenus, le chiffre d'affaires attendu dans le scénario optimiste et dans le scénario pessimiste, et nous déterminons la structure de coûts.

Dans le compte de résultats prévisionnel :

- Détermination du CA
- Évaluation des différends
- Synthèse et analyse des principaux résultats
- Donations, subventions et participation publique attendue (dans le cas échéant)

Dans le montage financier :

- Décrire les investissements durables à faire
- Caractériser le besoin en fond de roulement (BFR)
- Déterminer les besoins financiers, le mélange des sources de financement et les taux d'intérêt offerts ou possibles
- Expliquer le moyen envisagé pour y pallier ou récupérer de l'argent.

Pendant la construction du dossier financier, il est judicieux de se questionner sur la rentabilité, la solvabilité et la liquidité, ainsi que sur les ratios les plus utilisés par les investisseurs qui demanderont : Êtes-vous rentable ? Quel est le VAN de votre projet ? Quel est le taux maximal de retour ? Avez-vous des liquidités ? Dans combien de temps pouvez-vous commencer à payer vos dettes ? Quel est votre taux d'endettement ?

Etant donné qu'il s'agit des structures prévisionnelles et d'un montage *a priori*, le plus important est d'expliciter les hypothèses de travail : Comment sommes-nous arrivés à ces chiffres ? Quelles considérations avons-nous faites ? Dans les pires cas, quelle évolution pouvons-nous envisager ? Quelles hypothèses sont-elles les plus critiques ? Quels risques liés au marché, à la technologie, aux personnes ? Comment gérer une crise liée aux risques/menaces identifiés ? Comment répondre à des impayés ? Quels plans de secours ?

Avec ces questions, nous faisons une analyse de sensibilité par rapport aux risques et sommes en mesure de créer des plans de contingence (à revoir à chaque période comptable).

8.3. Expérience, bénéfices et limites de l'outil.

Après avoir utilisé la méthode l'IDéO© auprès d'étudiants de différents horizons, nous nous sommes rendus compte que les étudiants ne prêtent pas forcément attention à l'introduction conceptuelle. Ils se lancent directement dans la création de leur scénario d'entreprise. Pour cela, nous avons décidé d'expliquer les étapes au fur et à mesure de l'action. C'est là que la présence d'un accompagnateur est nécessaire. Le plus important est d'assumer une posture de facilitateur qui accompagne la réflexion stratégique et qui motive, dès les premières étapes, pour aller à la rencontre des parties prenantes. En effet, les personnes sur le terrain sont mieux placées pour répondre aux questionnements spécifiques sur l'activité à développer.

Une fois la conception de l'outil IDEO+D terminée, nous l'avons employée pour travailler avec Franck sur son projet : les « Fermiers d'Ici » (cf. Annexe 3). Franck a été notre premier cobaye. Grâce à lui, nous avons pu améliorer certaines choses de l'outil qui n'étaient pas claires et que nous avons incorporées à la version beta (Annexe 2). En passant en révision toutes les questions de l'outil, Frank n'a pas su répondre dans l'instant à certaines d'entre elles. C'était le cas notamment des notions de gouvernance participative et de lucrativité limitée, qui lui étaient reprochées par Laurie (cf. Chapitre 6).

Un des grands bénéfices de l'outil est sa méthode itérative. Deux caractéristiques de notre outil peuvent être considérées comme des limites pour son utilisation massive :

- Il est de nature heuristique ; il soutient le processus de réflexion stratégique mais ne contient pas d'éléments de réponse ni de jugement de la réponse donnée.

- Il a besoin d'être traduit avec un outil visuel plus condensé ; pour le partager avec les parties prenantes, le document IDEO+D est lourd et pas adapté. Une présentation exécutive, un plan d'affaires ou le *triple layered business model canvas* (Joyce & Paquin, 2016) pourraient permettre un dialogue plus fluide.

La méthode IDEO+D s'approche des plans d'affaires « en tant que modèle générateur de sens partagé » (Boussaguet & Haddad, 2013, p. 23). Cependant, le sens qu'il souhaite donner n'est pas seulement par rapport aux éléments stratégiques du projet en général, mais aussi par rapport à des compétences et des habilités pour la vie que l'entrepreneur doit développer pour le bien de son organisation.

La communication non verbale, la connaissance de soi, le rapport au risque, la prise de parole, la communication assertive et le développement de la motivation interne sont des compétences que le cadre FrEE propose de développer en plus des connaissances techniques de management de projets qui seraient utiles.

Conclusion du chapitre 8

L'objectif de ce chapitre était de réfléchir à la façon de rendre actionnable la connaissance que nous avons développée jusqu'à présent. L'actionnabilité réfère au passage de la représentabilité de la connaissance à une connaissance utile pour les organisations (Avenier, 2004; Perez, 2008). Dans notre cas, nous voulons avoir deux propositions pour les praticiens : (a) un cadre théorique pour comprendre la valeur globale en entrepreneuriat social ; (b) un outil pour construire la valeur globale d'un projet à but social.

Le cadre théorique sera abordé dans le prochain chapitre. Dans celui-ci, nous avons exploré d'abord l'impossibilité d'avoir un outil universel, rigide. La complexité d'une situation entrepreneuriale fait appel à une stratégie chemin faisant. Les outils que nous pouvons alors utiliser sont des modèles heuristiques : une simulation, par exemple. Ainsi, nous avons opté pour l'emploi d'un outil qui permet de simuler un scénario d'affaires. Dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons décrit le contenu et les principes de notre outil. En somme, nous avons repris l'outil IDéO © (Schmitt, 2012b) pour l'adapter à des projets sociaux. Nous avons décidé de l'enrichir par l'intégration des principes du cadre FrEE (Pick et al., 2007) et par quelques dimensions exposées par le TLBMC (Joyce & Paquin, 2016), ainsi que de toutes nos expériences, pour réussir à avoir une version durable de notre outil heuristique : IDEO+D.

La vocation de cet outil oblige l'entrepreneur à être accompagné, à rencontrer des parties prenantes et à complémenter la construction de la valeur par d'autres outils, notamment la mesure et le partage de l'opportunité d'affaires. Le plus important, c'est d'accepter que cet outil soit un appui à la réflexion stratégique, un prétexte pour le dialogue et la construction de sens.

Chapitre 9.
Proposition d'un modèle pour comprendre et accompagner la création de valeur en entrepreneuriat social

« Et s'il s'avère qu'aucun système logique existant ne convient à une certaine problématique scientifique, alors il faut inventer un nouveau système logique »

Paul Feyerabend, philosophe de sciences
cité par JL Le Moigne dans « La Modélisation des systèmes complexes » (1999)

Introduction au chapitre 9

La modélisation, même s'il s'agit d'une représentation partiale d'un phénomène, résulte d'un outil adapté à la compréhension de la complexité (Le Moigne, 2012). Si on prend en compte une pensée complexe (Morin, 2005), la modélisation nous permet de construire des représentations mentales plus adéquates pour raisonner, apprendre, comprendre, agir et communiquer dans les organisations (Martinet, 2006).

L'objectif de ce chapitre est de proposer un nouveau modèle qui permettra de saisir la valeur globale des projets d'entrepreneuriat social et qui nous permettra alors de comprendre et accompagner les porteurs de projets de ce genre. Il faut se rappeler que le modèle que nous allons construire est le fruit de notre expérience et de nos propres perceptions ; il s'agit d'une représentation parmi une multiplicité de possibilités : « il y a une infinité possible de cartes adéquates représentant le même territoire […][et] le terrain (ou les contraintes) ne suffisent pas à déterminer les cartes qui le représentent » (Fourez, 2009, p. 29).

Dans ce chapitre, nous allons commencer par synthétiser nos idées autour de la conception globale de la valeur. Nous rappelons ce que la dynamique doit nous apprendre sur la complexité de l'écosystème des entreprises sociales. Puis, nous réfléchissons à la manière de rendre intelligible et actionnable notre expérience de recherche intervention à travers un

modèle qui, loin de vouloir devenir une référence sur le processus de création de valeur globale en entrepreneuriat social, cherche à contribuer à la construction d'une approche moins fractionnée. En effet, nous voulons considérer l'ensemble des pratiques de construction de valeur en intégrant les dimensions éthique, sociale et économique d'un projet. Enfin, nous poussons notre réflexion pour exprimer une possible évolution de l'entrepreneuriat social vers la transition écologique.

9.1. Concevoir une valeur globale de l'entrepreneuriat social entre dynamique, complexité et durabilité

Nous sommes partis du principe que les projets entrepreneuriaux se construisent dans l'incertitude (Gabrié & Jacquier, 1994), au milieu d'un écosystème avec une multitude d'acteurs hétérogènes qui rendent complexe une situation de gestion, particulièrement si des contraintes comme celle de la durabilité sont rajoutées. Les composantes du développement durable engendrent des zones d'interaction qui évoluent dans le temps, selon les regards des acteurs. Alors, la valeur ne peut être que le résultat toujours provisoire d'une interaction entre acteurs, composants et approches, c'est-à-dire le résultat de l'interaction des réseaux sociotechniques. Avec ces prémisses, nous nous sommes introduits sur le terrain du management stratégique, une terre des possibilités et des incertitudes.

La complexité liée à la dynamique de la création de valeur invite à construire des représentations, des modèles qui auront pour but de servir de base à des propositions explicatives du système, de ses éléments et de ses interactions (Boqué, 1993; Fuller & Moran, 2001). Mais il faut faire attention. Si « la force du développement scientifique c'est le remplacement du trop complexe par un modèle plus simple », il ne faut pas trop réduire le phénomène (Fourez, 2009, p. 152).

9.1.1. Adopter une pensée complexe pour aborder la complexité de la création de valeur

Comme nous l'avons déjà mentionné, les systèmes dynamiques ouverts peuvent augmenter de façon aléatoire leur nombre d'interactions et leur complexité, ce qui influence également la quantité et la qualité des interactions entre acteurs hétérogènes (Donnadieu & Karsky, 2002) ainsi que leurs résultats (Isik, 2010). Ces interactions et résultats ont une influence sur l'entropie, sur la lutte contre l'entropie (néguentropie) et sur la capacité du système à évoluer et à s'organiser.

Par ses principes hologrammatique, dialogique et récursif, la pensée complexe décide d'apercevoir tous ces liens (Morin, 2005) et nous amène à (re)penser les 47 phénomènes dynamiques entourant une organisation. Pour cela, il faut tenir compte de l'entrelacement permanent d'un ensemble de forces antagonistes et complémentaires : la simplification et la complexification, l'innovation et la stabilité (Avenier, 2004). En ce sens, nous sommes tenus à mettre au centre l'individu impliqué dans l'action, et à considérer la gestion comme une connaissance utilisable (Argyris, 1993) qui ne recherche pas des réponses mais des problèmes, de nouvelles visions et une compréhension plus profonde (Morin, 2005).

De plus, il faut penser que les modèles que nous allons créer doivent être intelligibles ; c'est-à-dire qu'ils doivent rendre accessible la complexité. Dans notre cas, il faut que notre modèle puisse aborder toutes les dimensions d'un projet social qui s'inscrit dans le développement durable, avec toutes les dimensions humaines comprises (Berger-Douce, 2006; Lapointe & Gendron, 2004; Spence, Ben Boubaker Gherib, & Ondoua Biwolé, 2007). Cela dit, les modèles linéaires ne sont plus adaptés pour aborder la complexité (Ugarte, Agirre, & Juaristi, 2009).

Dans les système complexes, les interactions ne peuvent pas être saisies dans leur totalité. Cependant, la modélisation permet d'explorer et de tester les suppositions que nous pouvons faire par rapport à ces interactions et ainsi anticiper les conséquences des possibles choix stratégiques à faire (Allen & Boulton, 2011). Nous devons réfléchir à la modélisation comme un processus évolutif qui permet de comprendre un phénomène sans vouloir ni pouvoir le contrôler (Morua & Marin, 2016). Les modèles ne seront jamais ni finis, ni complets, ni parfaits. Les modèles servent de facilitateurs de la communication, pas seulement entre les membres de l'organisation, mais aussi avec les personnes externes telles que les chercheurs ou les investisseurs (Schmitt, Julien, & Lachance, 2002).

Certes, nos limitations cognitives, l'émergence des éléments antagoniques, et les relations très imbriquées entre le tout et les parties peuvent rendre la tâche de compréhension encore plus compliquée. Un individu entrepreneur pourra saisir difficilement toutes les interactions possibles du réseau. C'est bien pour cela que le regard des autres, un réseau de partenaires, peuvent s'avérer stratégiques.

Il y a plusieurs types de modèles. L'image mentale, la représentation que chaque individu a de la réalité est unique. Tout modèle ne reflète pas exactement la réalité complexe qu'un individu perçoit, mais une interprétation, un scénario cohérent qui permet aux autres de

comprendre sa valeur (Lacroux, 1999; Lorino, 1999; Schmitt & Filion, 2009). Pour la recherche et la pratique de l'action, dans un contexte d'agir entrepreneurial, Schmitt (2015, p. 66) invite à privilégier « les méthodes favorisant la prise de conscience et donc l'interaction entre le chercheur et l'entrepreneur », sur les modèles statiques et planificateurs qui ne sont pas d'utilité pendant le déroulement de l'action.

9.1.2. Faire dialoguer valeur économique, valeur sociale et valeur écologique, dans la durée

Le dialogue est la base pour le traitement des controverses et pour le développement des opportunités d'affaires.

> « Aucune firme n'est autonome. Le succès de toute entreprise est affecté par les entreprises et les infrastructures d'appui autour d'elle. La productivité et l'innovation sont fortement influencées par "*clusters*" ou concentrations géographiques d'entreprises, d'organisations en lien, de fournisseurs, de prestataires de services, et d'infrastructures logistiques dans le secteur » (Porter & Kramer, 2011, p. 72)[138].

C'est dans cette logique de prise en compte des parties prenantes que nous allons modéliser le dialogue de la dimension économique (par exemple, les choix d'achats, la prise de risque pour le développement de l'activité productive), la dimension sociale (par exemple, les liens créés entre producteurs agricoles et consommateurs urbains), et la dimension environnementale (par exemple, le choix d'une agriculture biologique) dans un projet d'entrepreneuriat social.

Lors de la première partie de cette thèse, nous avons déjà étudié les modèles de la valeur économique et les modèles de la valeur sociale ; nous avons aussi regardé des modèles mixtes comme celui de Porter et Kramer (2011). Nous avons questionné la monétarisation et la prédominance des éléments financiers en méprisant les dimensions morale ou environnementale de la valeur (Harribey, 2004). Même les études sur le développement durable et l'entrepreneuriat questionnent rarement l'intersection des trois piliers économique, social et environnemental (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

Nous supposons qu'il s'agit d'un problème de cloisonnement disciplinaire dans la recherche qui nous empêche d'observer la globalité du phénomène. Dans la pratique, les dimensions

[138] Citation littérale: "No company is self-contained. The success of every company is affected by the supporting companies and infrastructure around it. Productivity and innovation are strongly influenced by "clusters," or geographic concentrations of firms, related businesses, suppliers, service providers, and logistical infrastructure in a particular field" (Porter & Kramer, 2011, p. 72)

de la valeur ne sont pas séparées mais s'influencent tout le temps ; même plus, valeur économique et sociale sont créées au même temps au moment de l'achat (Acs et al., 2013; Hand, 2016; Nicholls, 2006). Il faudrait commencer par oublier les frontières disciplinaires.

> « Il paraît important d'établir des distinctions non cloisonnées entre les différents items attachés à la valeur :
> - valeur d'usage / valeur d'échange,
> - valeur subjective / valeur objective,
> - valeur non-économique / valeur économique,
> - valeur non-marchande / valeur marchande,
> - valeur immatérielle / valeur matérielle » (De Lastic, 2014, p. 34)

Finalement, chaque item ou chaque dimension correspond à une observation de l'objet à partir d'angles différents : il s'agit des projections sur une carte. C'est ici que la complexité peut être utile. En somme, pour considérer la complexité du développement durable dans l'entrepreneuriat social, il faudrait :

- Oublier les dualités et les oppositions entre différentes types de valeur (Barel, 2008; Lavallée, 1996)
- Considérer les propres représentations de l'entrepreneur par rapport à son expérience personnelle et aux représentations des parties prenantes (Schmitt, 2009)
- Utiliser la méthode de la complexité (Morin, 2008), en particulier la dialogique qui voit comment des pôles opposés peuvent concourir, interférer, combattre, se nourrir et s'articuler (Morin, 2005).

Le modèle de la valeur proposé par Schmitt (2012c) considère déjà ces dimensions complexes et dynamiques quand il considère que la valeur est un dialogue entre conception, réalisation et valorisation (cf. Figure 26, Chapitre 2). D'abord, nous voudrions représenter notre valeur globale, dans l'intersection des sphères ou de niveaux de valeurs, par une espèce de triple lecture qui peut être réalisé sur le projet (Figure 59).

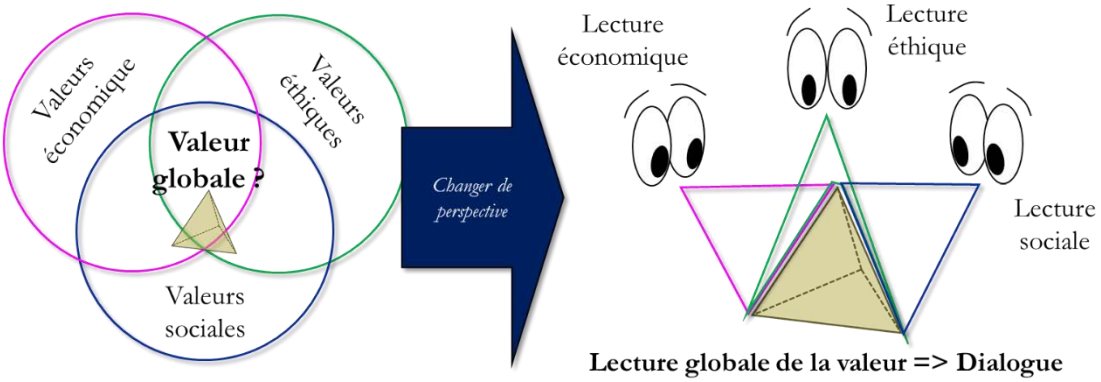


Figure 59. Changement de perspective pour la valeur globale pour faire dialoguer la lecture des valeurs économiques, éthiques et sociales.

À partir de là, nous pourrions élargir le modèle de Schmitt (2012c) pour parler d'une valeur globale, une valeur relationnelle, qui doit être conçue, réalisée et valorisée dans des dimensions économiques, sociales et environnementales, sous un paradigme de pérennité et de durabilité (Figure 60).

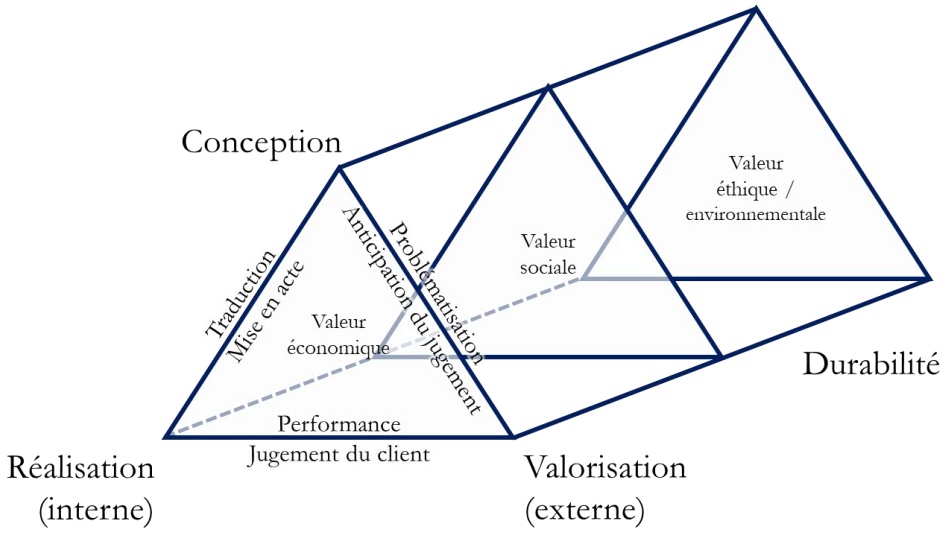


Figure 60. Proposition d'une valeur dialectique, globale et durable (Basée sur Schmitt, 2012c)

Si nous arrivions à concevoir une valeur globale, nous arrêterions de parler des types d'entrepreneuriat (selon les sphères du développement durable, par exemple) pour faire une lecture de l'entrepreneuriat par la création de valeur (Berger-Douce, 2014; Schmitt, Ndjambou, et al., 2014). Nous établirions ainsi des liens entre l'entreprise et la société de telle sorte que la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable ne seraient plus une bonification mais la norme. Pour arriver, abandonner les classements actuels (cf. Figure 23, chapitre 2), en pro d'un entrepreneuriat socio-productif ou d'un entrepreneuriat

utile (comme est mentionné dans quelques communications de la Fabrique AVIVA). Avec le seul critère d'une valeur orientée vers le développement de la société, ce modèle peut simplifier les politiques et redonner le pouvoir à toute la population : entrepreneurs, décideurs publics et consommateurs sont désormais constructeurs de leur propre destin, selon un idéal de société (Figure 61).

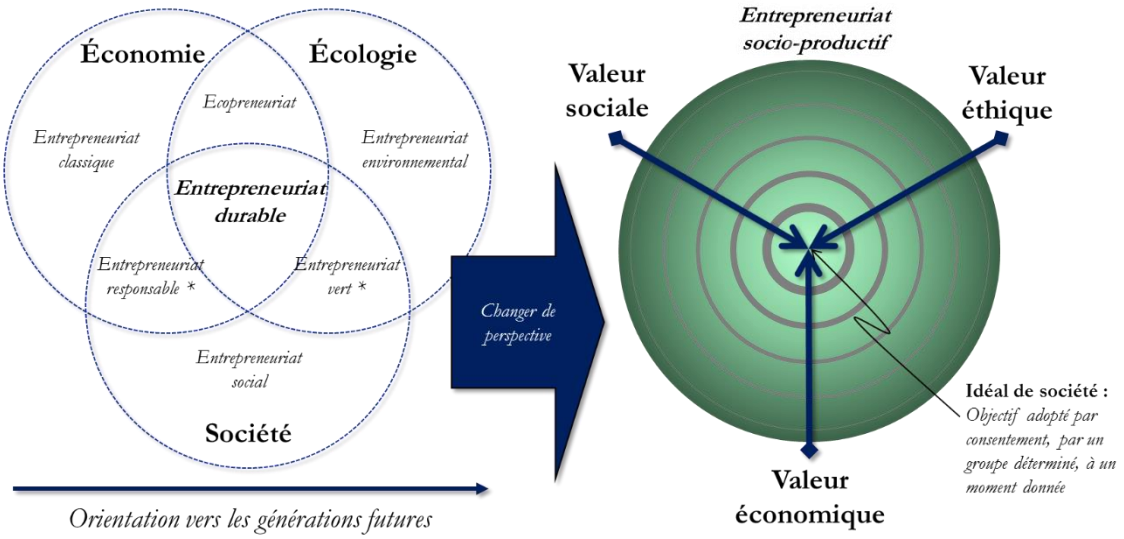


Figure 61. Changer de perspective pour faire dialoguer les valeurs au tour d'une finalité commune.

À travers cette représentation, l'entrepreneuriat socio-productif devient alors un processus sociotechnique qui relève des interactions hétérogènes pour la création d'une valeur qui va toucher ce qu'on appellera des dimensions sociales, économiques et éthiques (relationnés avec la morale et les institutions). Quand nous parlons d'idéal de société, nous nous référons à un objectif de développement, à une manière de satisfaire les besoins collectifs qui soit adoptée d'un commun accord, par consentement, par un groupe en particulier dans un moment particulier. Cet objectif sert de centre, de guide, d'horizon, d'utopie. Dans cette optique, un projet entrepreneurial aura plus de valeur dans la mesure où il facilitera plus l'arrivée à cet idéal de société qui est défini, et donc ne peut pas être prolongé à l'infini (en évitant ainsi, par exemple, la recherche de la croissance exponentielle). L'exemple de la feuille de balance de l'association de l'« économie pour le bien commun » (Association for the Promotion of the Economy for the Common Good, 2016) permet d'avoir une idée des dimensions à considérer pour valoriser des projets entrepreneuriaux et la manière de construire une grille qui traduirait, en pratique, cet idéal de société.

9.2. Modéliser le processus de création de valeur globale en entrepreneuriat social

La valeur créée par les entreprises sociales va au-delà de ce que le marché peut recevoir, traiter et mesurer. Les entreprises sociales ne pourront alors développer leur vrai potentiel que si une transformation politique est mise en place. Il faut repenser déjà notre modèle d'entreprise pour pouvoir donc proposer une nouvelle manière de construire des scénarios et les simuler.

Pour développer notre modèle, nous avons compris que notre tâche la plus importante était de formuler le problème. En effet, nous nous sommes vite retrouvés dans une récursivité entre problème et projet de modélisation (Le Moigne, 1999, p. 66). Le problème a été expliqué précédemment. Pour le projet de modélisation, nous avons donc rassemblé des éléments théoriques et pratiques qui pourraient contribuer à un paradigme unificateur, à une vision globale de la valeur dans l'entrepreneuriat social. En effet, par l'intervention que nous avons réalisée, et la transformation que nous souhaitons faire dans un environnement dynamique et complexe, notre modèle prendra la forme d'une modélisation systémique :

> « La M.S. [modelisation systémique] postule que l'action de modéliser n'est pas neutre et que la répresentation du phénomène n'est pas disjoignable de l'action du modélisateur. L'idéal de la modélisation ne sera plus dès lors l'objectivité du modèle, comme en M. A. [modélisation analytique] ; mais la projectivité du système de modélisation : on caracterise par la projectivité la capacité du modélisateur à expliciter […] les finalités qu'il propose au modèle d'un système complexe qu'il perçoit a priori finalisé et finalisant » (Le Moigne, 1999, p. 65)

Notre modèle systémique questionne la représentation des projets d'entrepreneuriat social, sur leur fonctionnement et sur les principaux aspects à considérer au moment de définir, mesurer et partager leur valeur. Ce modèle cherche à éclaircir le travail des entrepreneurs et des accompagnateurs-facilitateurs.

9.2.1. Repenser notre représentation des entreprises pour mieux saisir leur valeur

La construction d'une représentation de l'entreprise nous permet d'avoir un modèle de base pour élaborer des hypothèses explicatives sur l'organisation, ses interrelations et ses composants (Boqué, 1993). Il existe différentes représentations de l'entreprise habituellement étudiées dans la théorie des organisations (Desreumaux, 2005), mais les caractéristiques

dynamiques telles que les restrictions, la variabilité, l'incertitude et les possibles interruptions sont régulièrement oubliées lors de la construction de stratégies (Morua, 2013).

En effet, historiquement il y a eu deux grandes écoles des représentations de la dynamique de l'entreprise (Morua & Marin, 2016) :

- Les modèles dérivés du taylorisme qui limitent les problèmes de production et de transaction à un conflit de flux linéaire, intérieur, dont tous les éléments sont des ressources à optimiser.
- Les modèles systémiques qui représentent la continuité des interactions entre tous les composants comme un flux dont seules les frontières doivent être contrôlées.

Le modèle de flux, postérieur dans l'histoire, a représenté de nombreux avantages par rapport à la première représentation scientifique de l'organisation taylorienne. En général, le flux est une notion qui peut être traduite avec un outil visuel facilement identifiable. Nous pouvons ainsi observer la matière et l'information au-delà de la seule problématique de production, mais dans une image générale et ininterrompue (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2003). En fait, cette métaphore de la fluidité est très ancienne et nous pouvons en retrouver des traces dans le récit par lequel Heraclitus, dans le 500 av. J.-C., faisait allusion à l'eau de la rivière pour expliquer l'état constant du flux de l'univers (Morua & Marin, 2016).

Cependant, les représentations de flux, plus compliquées, gardent une supposition de détermination et, à l'image de la mécanique des fluides essayent de modéliser et simuler le comportement parfois chaotique des organisations. Face à la complexité, les modèles compliqués ne sont pas forcément plus adaptés parce qu'ils ajoutent plus de contraintes.

Au contraire, il faudrait trouver des références pour baliser le chemin et piloter l'action. En effet, à la manière de la conduite d'un avion ou d'un bateau, une organisation navigue dans des conditions qui ne sont pas toujours prévisibles. La réussite du pilotage dépendra alors du modèle disponible, c'est-à-dire des repères pour aborder les problèmes, ainsi que de l'expérience du capitaine. Pour se construire, tout modèle d'un système complexe doit inclure une relation entre les objectifs, l'environnement, les fonctions et l'évolution du système (Le Moigne, 1999) :

- Les objectifs : intentions ou états d'esprit qui précèdent les décisions ou les actions, et qui conduisent les individus ou les collectifs à faire ce qu'ils font (Mintzberg, 2003).

Toute entreprise a un projet identifiable qui détermine ses intentions et influence son comportement (Le Moigne, 1999). Les objectifs de chaque acteur peuvent répondre à quatre logiques (de survie, d'efficacité, de contrôle ou de croissance) et il faudrait que les multiples acteurs négocient l'établissement des objectifs organisationnels (Mintzberg, 2003).

- L'environnement : ce sont les acteurs sur lesquels l'entreprise n'a pas de contrôle mais qui peuvent l'influencer (Blanchard, 2004) ; les clients, les fournisseurs, les syndicats, la concurrence, le gouvernement et d'autres groupes et institutions peuvent être considérés comme faisant partie de cet environnement. C'est en fin de compte une sorte de frontière artificielle, parce que nous ne sommes pas « en mesure de déterminer où commence le système et où [il] finit » (Morgan, 1999, p. 245). Il faut savoir que l'environnement facilite l'auto-reproduction, l'éco-organisation de l'entreprise (Avenier, 1997; Morgan, 1999; Morin, 2008). Pour sauvegarder son autonomie, l'entreprise organise et se réorganise en permanence, compte tenu de ce qu'elle est et de son environnement (Avenier, 2005). Cependant, l'environnement ne modifie pas l'entreprise, mais c'est la même entreprise qui décide de changer ou de s'abstenir de changer, en examinant les signaux capturés en interagissant avec son environnement (Varela, 1989).
- Les fonctions : elles représentent pratiquement ce que le système produit par ses interactions internes et donc, la partie la plus gérable de la dynamique commerciale. Il y a les fonctions de transactions (échanges et négociations) ; de transformation fluide (la production, l'information, l'argent comptant et même les décisions doivent se synchroniser, accélérer ou changer grâce à des systèmes d'information performantes) (Mintzberg, 1982) ; de conception (concevoir pour comprendre et agir, résoudre, anticiper, changer, innover) (Simon, 1996) ; de valeur (production, anticipation du jugement du client et design) (Schmitt, 2012c) ; ou d"autres fonctions plus spécifiques selon le secteur et la taille de l'organisation.
- L'évolution : le contexte de l'entreprise n'est pas fixé car il est rempli d'interruptions, de nouveaux phénomènes qui émergent, des attracteurs qui s'organisent et des contraintes qui brisent la dynamique. En plus, l'évolution est incertaine, de tendance chaotique et irréversible ; nous ne serons jamais confrontés aux mêmes conditions deux fois (Morua, 2013).

À partir de ces fonctions, un modèle devrait permettre d'établir des stratégies flexibles, d'assumer les contraintes, de dialoguer avec les désavantages, les contres et les limites de chaque activité, même si elle semble la meilleure à un moment donné.

9.2.2. Représenter le processus de création de valeur globale en entrepreneuriat social

> « En conclusion, pour comprendre et donc donner un sens à un système complexe on doit le modéliser pour construire son intelligibilité (compréhension) » (Le Moigne, 1999, p. 11)

Nos représentations des entreprises doivent s'ajuster à l'environnement très concurrentiel dans lequel les entreprises vivent, s'adaptent et évoluent. Les différentes crises forcent les processus d'adaptation. Toutes les idées nouvelles qui se consolident en projets entrepreneuriaux finiront par être inscrites dans un monde complexe et dynamique, et devront faire face à l'incertitude liée au futur, à la variabilité qui résulte des diverses interactions entre toutes les parties prenantes, et à diverses restrictions de l'environnement, comme le besoin croissant d'être responsable envers la société et la nature.

Dans notre recherche, nous avons utilisé un outil de simulation à travers une méthode heuristique qui nous a permis de faire dialoguer les trois dimensions de valeur que nous avions identifiées dans la première partie de cette thèse. Nous avons vu comment le porteur du projet, en considérant la complexité et la dynamique de sa démarche et de son environnement, doit comprendre le dialogue entre concepts et réalités antagonistes. Il doit donner lieu à la récursivité, l'auto-organisation, la dégradation, l'émergence des nouveautés et les interruptions dans la dynamique du processus entrepreneurial. En un mot, il faut considérer l'aspect humain dans l'organisation (Genelot, 2001).

Si nous regardons tous les concepts que nous avons mobilisés et mis ensemble, nous avons un modèle qui représente notre expérience de construction de valeur dans un projet à but social. Ainsi, notre modèle inclut (Figure 62) :

- Une connaissance de soi et la conscience de l'environnement proposés par le cadre FrEE (Pick & Hietanen, 2015) ;
- Une pensée complexe (Morin, 2005) qui nous permet d'aborder la dynamique de l'organisation (Morua, 2013) et son réseau ;

- Un questionnement sur les choix que nous faisons pour correspondre à une éthique cohérente avec l'objectif social et l'idéal de société partagé par la communauté des parties prenantes ;
- Un champ des fins possibles restreint par des contraintes naturelles ou éthiques, à choisir par le mécanisme de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) ;
- Un modèle dialectique de conception, de réalisation et de valorisation des produits (Schmitt, 2012c), et que nous avions modifié pour inclure la durabilité (cf. Figure 60, Section 9.2.1.).

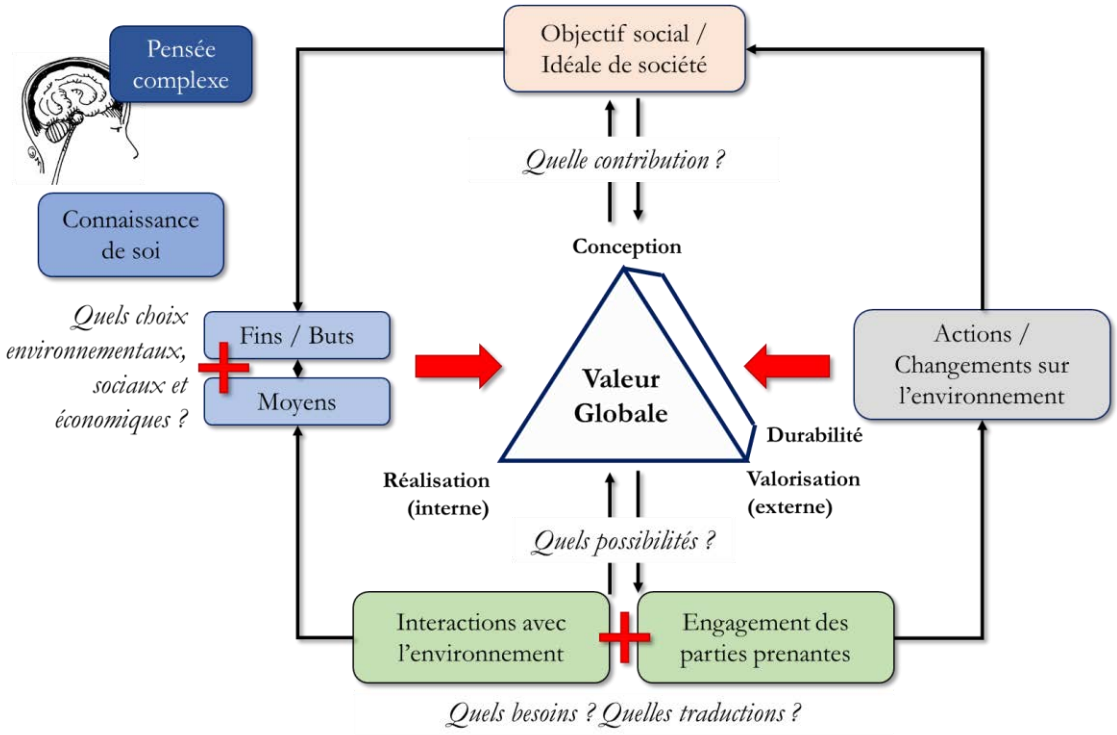


Figure 62. Proposition d'un modèle de construction de la valeur globale des projets d'entrepreneuriat social.

Puis, nous pouvons simuler la conception de la valeur du projet et des produits offerts à travers le document IDEO+D. Le but est de s'interroger sur les contributions que le projet peut apporter à un objectif social qui, dans le meilleur des cas, sera fixé par consentement entre les membres d'un groupe d'intérêt ; au pire des cas, il correspondra à la représentation qu'aura le porteur du projet d'un monde meilleur. Puis, avec la dialectique, avec la réalisation et la valorisation, toujours par le biais de l'effectuation, il faudrait s'interroger sur les possibilités qu'ouvrent la rencontre des parties prenantes. C'est-à-dire qu'il faut penser aux engagements et aux actions possibles au-delà de la seule activité productive de l'entreprise pour contribuer un peu plus à l'objectif social. Voilà notre représentation du processus de construction de valeur globale.

Ce modèle a pour objectif de mieux accompagner la démarche entrepreneuriale à but social ou solidaire. Il cherche à unir et fédérer les projets orientés vers une économie plus juste et plus solidaire. Ce nouveau modèle de création de valeur globale peut avoir plusieurs utilisateurs potentiels : en plus des praticiens, les PEPITEs et organismes universitaires de sensibilisation et/ou accompagnement à l'entrepreneuriat, les incubateurs, les cabinets de conseil, ainsi que les collectivités et les organismes gouvernementaux qui évaluent et autorisent les projets.

Grâce à l'accent que notre modèle met sur l'objectif de construction de société, il peut contribuer à une meilleure utilisation de ressources publiques. C'est particulièrement vrai si les critères d'évaluation de la valeur sont définis à travers des mécanismes démocratiques, participatifs, où tout le monde peut s'exprimer. À la fin, dans ce cadre, nous pourrions développer une série d'outils pour récupérer et traduire la perception des acteurs, un peu comme les questionnaires d'étude de marché, mais avec des outils visuels, voire numériques, étant donné qu'ils permettent aussi un traitement des données plus rapide.

9.3. Rêver la création de valeur globale dans un entrepreneuriat pour la transition écologique

Lors de l'introduction, nous avons exposé tous les problèmes et les facettes de la crise multidimensionnelle que nous vivons depuis au moins la dernière décennie. Le paradigme moderne de la production et de la croissance éternelle a démontré ses limites et sa tendance à l'effondrement (Meadows et al., 1972). Le développement durable qui cherche à continuer avec une croissance plus responsable n'est pas non plus viable (Gambino, 2012). L'alternative de la décroissance (Abraham, Marion, & Philippe, 2011; Georgescu-Roegen, 1995; Harribey, 2007) semble de ne pas trop plaire aux pouvoirs publics et privés – ce n'est pas un mot très utilisé dans les discours –, et pourtant il semble la seule alternative plausible. Le mot « transition écologique »[139] peut être passe mieux, en tout cas, au Royaume Uni[140] et en France[141]. La transition écologique (Hopkins, 2008) induit le passage à un mode de vie plus

[139] À ne pas confondre avec la transition énergétique qui cherche seulement à ne plus dépendre de l'Energie fossile sans pour autant réfléchir forcement à l'alimentation, les rapports sociaux, l'éducation et l'habitat.

[140] C'est dans le Royaume Uni qui s'est organisé le Réseau International de la Transition Écologique en 2005 (https://transitionnetwork.org/)

[141] Le nouvel gouvernement d'Emmanuel Macron, qui a pris ses fonctions le 14 mai 2017, a créé un Ministère de la Transition écologique et solidaire avec Nicolas Hulot comme ministre d'Etat.

sain, solidaire, juste, humain, vivant (Transition Network, 2016) autour de six principes qui mettent en harmonie tête, cœur et mains (Transition.org, 2016) :

1. Le respect de la limite des ressources, réduction des émissions carbone, et augmentation de la résilience par la non dépendance du pétrole ;
2. La promotion de l'inclusion et la justice sociale par l'augmentation des opportunités pour que tout le monde puisse accéder à une vie durable ;
3. L'auto-organisation et la prise de décisions aux niveaux qui correspondent ;
4. Le soin de l'équilibre entre travail et épanouissement par la confiance ;
5. L'expérience et l'apprentissage quotidiens ;
6. Le libre partage des idées et du pouvoir ;
7. La collaboration et la recherche des synergies ;
8. Le développement des alternatives possibles par la promotion de la créativité et vision positive.

Il y a des entreprises sociales qui commencent à s'orienter vers la transition écologique, vers un avenir plus juste et solidaire. Le cas de Franck est un exemple de quête de résilience : il soutient une agriculture biologique, dans des circuits courts, et dans une logique d'utilisation des actifs jusqu'à la fin de leur vie utile, voire un peu plus. Si on est loin de l'idéale « civilisation fondée sur la puissance de la sobriété » (Rabhi, 2013, p. 10), consommateurs, décideurs publics et producteurs prennent conscience que le retour à la source naturelle, la recréation des écosystèmes hautement productifs et moins énergivores, ainsi que toutes autres caractéristiques cherchées par l'agriculture biologique et l'agroécologie, sont non seulement désirables mais deviennent de plus en plus nécessaires.

Dans le cas concret de « Les Fermiers d'Ici », les consommateurs doivent effectuer un changement culturel pour modifier leurs habitudes de consommation. Les chercheurs doivent arrêter de réfléchir de façon disciplinaire et apporter une réponse interdisciplinaire, voire transdisciplinaire. De plus, la séparation entre valeur sociale et économique rend difficile la gestion et application des politiques publiques. La séparation de la valeur éthique des activités productives résulte d'un désengagement social. Si nous continuons à catégoriser les créateurs de valeur dans différentes cases, nous ne parviendrons jamais à unir les efforts pour la transformation du monde. Si on pensait en termes d'« entrepreneuriat socio-productif » ou d'« entrepreneuriat utile », comme nous l'avons proposé dans la sous-section antérieure, nous pourrions éliminer des faux problèmes et se centrer dans l'essentiel.

Dans une réflexion de valeur globale, la vision d'une société plus sociale et juste occupe le centre des débats et des actions (que chaque communauté pourrait ajuster), et la valeur des projets et produits proposés par des entreprises sont mesurés par rapport à leur contribution à la construction de la société, selon les besoins les plus urgent, à chaque moment, selon une décision consensuelle et participative. En d'autres termes, les initiatives pour le développement durable et juste de la société, ou les actions vers la transition écologique, sont déclarées (explicitement ou non), valorisées (positivement ou non), jugées utiles ou non, par les entrepreneurs, les chercheurs, le gouvernement et la société en générale qui a repris en main le pouvoir de décider son propre destin.

Conclusion du chapitre 9

L'objectif de ce chapitre était de proposer un nouveau modèle pour saisir la valeur globale des projets d'entrepreneuriat social et ainsi mieux comprendre et mieux accompagner les porteurs de projets de ce genre. Nous avons séparé notre propos en deux parties. D'abord, nous avons abordé la conception de la valeur globale. Nous avons pour cela synthétisé nos apprentissages en matière de pensée complexe et de dialogue entre valeur économique, sociale et éthique. Nous avons conclu à ce moment-là qu'il ne faut pas considérer la valeur globale comme un croisement entre logiques. En revanche, il faut penser la valeur globale comme une construction sociale, un résultat jamais achevé d'un dialogue entre logiques différentes et entre perceptions. Le problème de la valeur doit être abordé de manière interdisciplinaire mais le résultat sera toujours transdisciplinaire.

Ensuite, nous avons modélisé le processus de création de valeur globale que nous avons observé. Nous avons repris le besoin de considérer la dynamique des organisations et leur constante évolution comme avant-propos de notre modèle. Notre modèle, systémique, a eu pour but d'intégrer toutes les notions que jusqu'à présent nous avions développées : la connaissance de soi, la construction de sens, la cohérence entre fins et moyens, le mécanisme de l'effectuation, l'agir entrepreneurial, la dialectique de la valeur, la considération du besoin social et la nécessité de la rencontre, la communication, le dialogue et la construction d'une communauté de soutien.

Enfin, nous avons conclu sur les possibilités que notre modèle global ouvrait pour un entrepreneuriat de la transition écologique. Pour surmonter la crise que nous vivons, nos sociétés requièrent de grands changements, de la créativité, de l'innovation, des entrepreneurs qui traduisent les besoins les plus urgents dans des initiatives durables. À la fin, la transformation de pensée que nous avons opérée donne un rôle politique à l'entrepreneuriat : il faut dialoguer pour créer des communautés afin de transformer nos habitudes et survivre dans ce monde.

Conclusion de la troisième partie

Dans la première partie de cette thèse, nous avons étudié les modèles théoriques de la valeur mobilisés en entrepreneuriat social. Puis, dans la deuxième partie, nous avons entrepris une recherche intervention dans un projet d'entrepreneuriat social. Finalement, dans cette troisième et dernière partie, nous avons analysé, interprété et questionné les résultats de notre enquête de terrain par rapport à la théorie étudiée pour proposer un modèle global.

Concernant le retour d'expériences sur la création de valeur en entrepreneuriat social, nous avons appris qu'un dialogue entre modèles de la valeur est possible sous certaines conditions :

- Un dialogue entre acteurs. C'est à travers la verbalisation que les acteurs peuvent rendre accessibles leurs représentations ; les différentes perceptions doivent être confrontées pour construire un sens commun.
- Une traduction pour le dépassement des controverses. L'utilisation d'une pensée complexe et la notion de réseau sociotechnique peuvent permettre de soulever certains paradoxes qui empêchent un modèle global.
- Un nouveau cadre pour comprendre et accompagner la construction de valeur globale. La monétarisation utilisée par les cadres globaux réduit les possibilités de dialogue. Nous avons proposé un cadre centré sur les besoins qui considère la valeur comme une contribution à leur satisfaction.

Concernant la manière d'accompagner la construction de la valeur globale, nous avons opté pour un outil heuristique que nous avons modifié. En ajoutant des dimensions humaines, sociales et environnementales, nous avons réussi à avoir un outil qui soutient le processus de décision et sert de prétexte pour le dialogue. Nous avons inscrit notre outil de simulation dans une philosophie de stratégie chemin faisant, car le scénario qui est créé n'est jamais fixe, mais il va à évoluer avec le temps, grâce à la rencontre des parties prenantes.

Finalement, nous avons fait une proposition de modèle dont l'originalité repose sur deux facteurs : (a) le rôle central de l'idéal de société, et (b) une représentation globale de la valeur. Tout d'abord, pour arriver à notre modèle, nous avons adopté une pensée complexe qui nous a permis de synthétiser les possibilités de dialogue entre modèles de la valeur. Ensuite, nous

avons repensé notre image de l'organisation à partir de la dynamique de ses acteurs. Puis, nous avons réfléchi à ce qui devrait permettre une modélisation globale de la valeur et finalement nous avons décidé d'incorporer les notions que nous avions travaillées tout au long de la thèse. Une dernière réflexion sur les possibilités de notre modèle pour avancer vers une transition écologique a été rajoutée.

Conclusion

"It would be nice if all of the data which sociologists require could be enumerated because then we could run them through IBM machines and draw charts as the economists do. However, not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted." [142]

William Bruce Cameron, 1963, "Informal Sociology: a casual introduction to sociological thinking"

"El don *da al Otro* algo *antes que pueda merecer, o aun lo que no merece […] La* gratuidad *es la esencia del don: entrega algo sin esperar retribución. Es la economía perfecta, originaria y utópica por excelencia"* [143]

Enrique Dussel (2014, p. 35-36)

Synthèse de la recherche[144]

Comment les entrepreneurs sociaux créent-ils de la valeur ? Voilà la question centrale autour de laquelle nous avons construit notre thèse (voir Figure 63). Nous avons vu que la valeur pose des problèmes dans sa définition, sa mesure et son partage et que la division disciplinaire nous donnait une connaissance parcellaire sur la valeur, ce qui ne correspond pas toujours à la perception des acteurs impliqués dans les projets d'entrepreneuriat social. Nous avons abordé cette problématique en trois parties : littérature, terrain et modélisation.

---

[142] Traduction propre : « Ce serait bien si toutes les données dont les sociologues ont besoin pourraient être énumérés ; comme ça, nous pourrions faire des simulations et faire des graphiques comme les économistes. Cependant, ni tout ce qui est compté compte ni tout ce qui compte peut-être compté » Citation retrouvé en ligne dans el site Quote investigator (consulté le 30 janvier 2017 : [http://quoteinvestigator.com/2010/05/26/everything-counts-einstein/])

[143] Traduction propre : « Le don donne quelque chose à quelqu'un même avant de l'avoir mérité. […] La gratuité est l'essence du don : offrir quelque chose sans attendre rétribution. C'est l'économie parfaite, originaire et utopique par excellence »

[144] Les deux phrases qui introduisent notre conclusion nous semblent bien résumer les idées qui nous ont inspiré tout au long des trois ans de thèse : la première sur le besoin de dépasser une approche positiviste de quantification ; dépasser par exemple une approche monétariste des impacts sociaux et environnementaux pour une approche de prise de conscience, de construction de sens, de communication, de dialogue et de quête de l'intérêt général. La deuxième phrase nous parle du besoin de réapprendre l'économie autrement, où l'existence de l'autre permet ma propre existence.

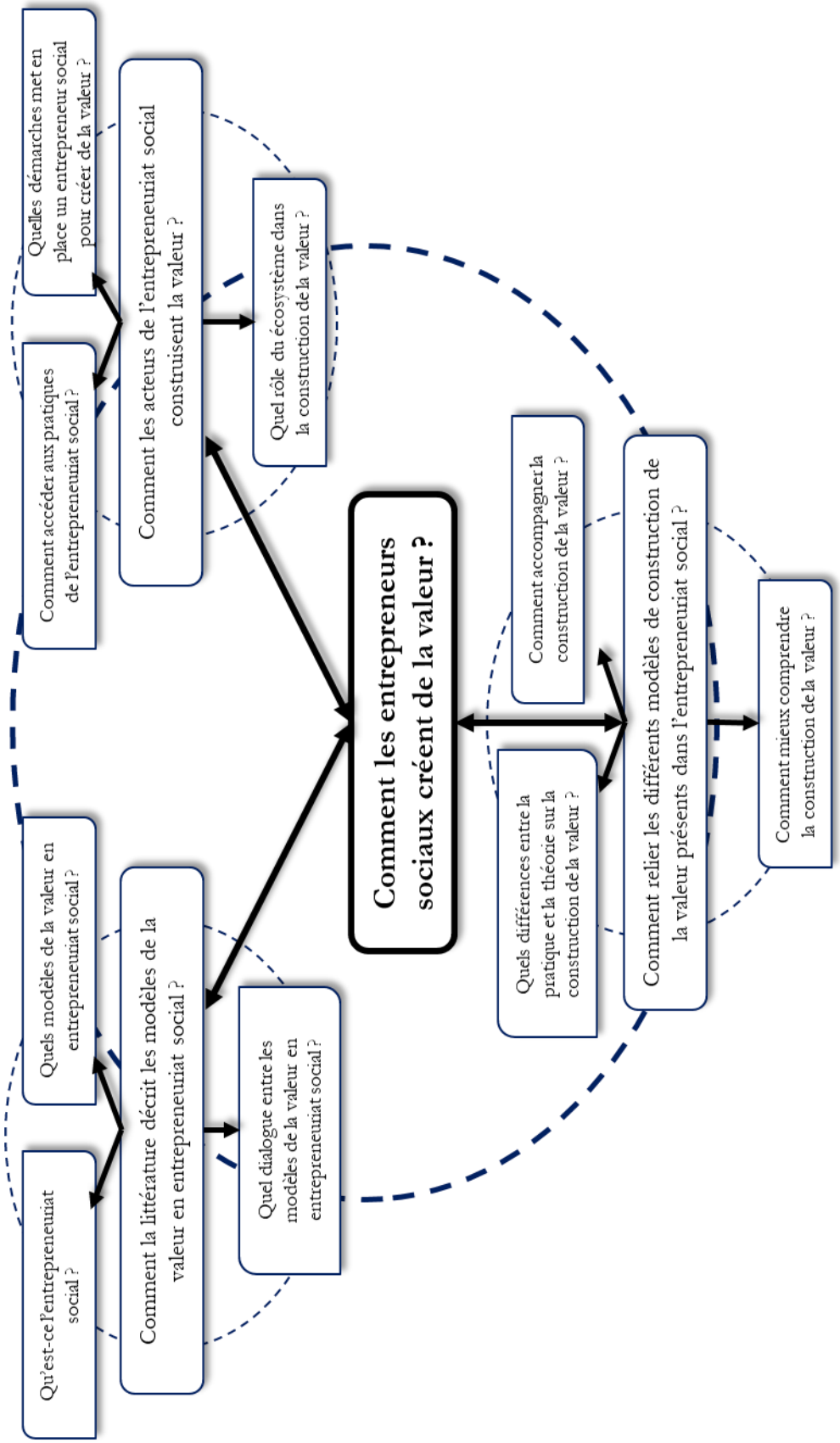


Figure 63. Représentation synthétique de l'articulation des questions de la thèse

La **première étape**, plus centrée sur la révision de littérature, cherchait à répondre à la question suivante : comment les chercheurs en gestion décrivent-ils les modèles de création de valeur en entrepreneuriat social ? Nous avons exploré l'effectuation comme cadre explicatif de l'entrepreneuriat (Sarasvathy, 2001) et base de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). Puis, nous avons décrit la genèse et les définitions de l'entrepreneuriat social (Bacq & Janssen, 2011; Barthélémy & Slitine, 2011; Nicholls, 2006) sans trouver un paradigme unificateur. Nous avons ensuite cherché à comprendre les modèles de valeur économique, sociale et éthique mobilisés dans le champ et nous avons trouvé quelques efforts qui ont déjà été faits pour avancer dans une direction de globalité (De Lastic, 2014; Porter & Kramer, 2011), mais cela nous semble insuffisant.

Les représentations dichotomiques que nous avons trouvées n'abordent pas suffisamment la complexité perçue de la valeur, et donc, nous nous sommes demandés si les praticiens faisaient pareil. Alors nous sommes allés sur le terrain. Nous avons entrepris la **deuxième phase** qui a cherché à appréhender comment les acteurs de l'entrepreneuriat social construisent la valeur. Alors, nous avons engagé une recherche intervention (David, 2000; Savall & Zardet, 2004) et, en faisant appel à des principes d'ethnométhodologie et de traduction (Akrich et al., 2006), nous avons pu vérifier la non séparabilité des dimensions de la valeur dans la perception des différentes parties prenantes. Nous avons étudié une entreprise qui s'insère dans la dynamique du territoire lorrain. À travers son projet, Franck a su mobiliser des agriculteurs, des décideurs publics, des investisseurs, des banquiers, et des acteurs de l'université pour ajouter de la valeur à une activité commerciale qui, en soi, n'a rien de spécial si ce n'est l'origine des matières premières, la manière de faire et l'utilisation des fonds pour accomplir une mission de rendre accessible des produits bio, locaux, de qualité, en respectant les producteurs, la nature et les consommateurs, sous un schéma de Société Anonyme à Responsabilité Limité.

Certes, nous n'avons pas trouvé explicitement tous les éléments de la première partie, mais des notions économiques, sociales et éthiques sont présentes tant dans le projet de Franck comme dans les perceptions des parties prenantes. Le respect de la terre, l'amour pour le territoire, l'économie locale, le bien-être, la récupération du savoir-faire paysan sont des notions qui sont souvent revenues souvent lors des discours recueillis. Au contraire de ce qu'on peut penser au moment de lire des articles spécialisés, toutes les dimensions de la valeur sont bien imbriquées : elles s'influencent les unes les autres et déterminent une valeur globale et donc, une décision d'achat, soutien, production, investissement, etc.

Nous avons constaté que les décisions d'un entrepreneur social dépendent d'une intégration des valeurs éthiques par rapport à une valeur sociale (fruit des interactions) qui utilise une activité économique acceptée par le marché. Ce dialogue est possible grâce à une conception qui a réussi à intégrer une offre cohérente avec les valeurs défendues. Parties prenantes (clients, fournisseurs, décideurs publics sympathisants, investisseurs, accompagnateurs, chercheur) et entrepreneur forment une communauté de valeurs partagées au sein duquel un projet se développe. Et même, fruit des réflexions construites avec d'autres acteurs pendant notre intervention, nous nous sommes demandés si quelques parties prenantes ne s'engageaient pas dans le projet de Franck dans le but de se racheter une image d'elles-mêmes tout en créant une valeur psychologique voire identitaire ? Finalement, dans le contexte actuel, la consommation des produits bio et locaux est vendue comme une solution pour réduire notre empreinte écologique. Alors, nous sommes passés à la troisième étape.

La **troisième partie** a consisté à relier les différents modèles de la valeur présents dans l'entrepreneuriat social pour répondre au besoin d'un nouveau cadre théorique et méthodologique qui puisse mieux comprendre et accompagner la définition, la mesure et le partage de la valeur créée par les projets à but social et solidaire. Nous avons donc traduit les différentes représentations des parties prenantes, nous les avons confrontées à la théorie étudiée lors de la première phase, et nous avons proposé un outil heuristique qui nous a permis de consolider les bases pour notre nouveau cadre. Le fait d'avoir suivi et utilisé les principes de l'ethnographie et de la sociologie de la traduction, nous avons pu voir à l'œuvre la logique effectuale, nous avons pu « entrevoir l'action en fonction de la multiplicité des relations qui la constituent sous forme d'un réseau » (Schmitt, 2015, p. 66) et démontrer que le cadre de processus entrepreneurial est utile. Nous avons conclu que ce n'est pas dans l'activité de burgers et de traiteur, mais dans sa manière particulière de faire, que Franck a réussi à fédérer ses partenaires et avoir un agenda bien rempli pour livrer ses produits. Puis, nous avons proposé une ampliation au modèle de valeur dialectique de Schmitt (2012) et nous l'avons intégré à un modèle sur la construction de la valeur d'un projet d'entrepreneuriat social dont une dimension de connaissance de soi et de prise interne de pouvoir est aussi présente (Pick & Sirkin, 2010).

Notre travail de recherche nous a appris que si l'entrepreneuriat social est une rupture avec le monde des affaires traditionnel, il y a beaucoup de liaisons, notamment par le mécanisme de marché employé par les deux types d'entrepreneuriat : classique et social. En effet, l'entrepreneuriat social ne cherche pas à se passer du marché mais à lui redonner son sens

originel, sa plénitude en permettant à des gens de se rencontrer pour échanger des produits et des services et pour mieux vivre de façon durable pour tous, humains et non humains. Développer une entreprise sociale se traduit par la volonté de vouloir provoquer, piloter et participer à une rupture qui permettra de rassembler à nouveau, de relier ce qui est disjoint et de faire dialoguer les concepts qui étaient condamnés à vivre séparément en divisant les cultures et les êtres. À la fin, nous voulons contribuer à donner aux acteurs les moyens de transformer leur réalité.

Démonstration de notre thèse

Au début de cette thèse, nous avons fixé comme objectif de démontrer que la création de valeur dans l'entrepreneuriat social est un processus de traduction interactif, dynamique et complexe, parmi une multitude de visions et représentations sur la satisfaction des besoins propres à chaque partie prenante, qui vont toucher non seulement au domaine de la conception, réalisation et valorisation de l'activité économique, mais aussi à leurs répercussions dans le domaine social et environnemental du projet.

Pour nous aider, nous avons commencé avec trois propositions, que nous avons validées :

Proposition 1. Étant donné que la valeur est subjective et relationnelle, alors chaque individu et chaque groupe social attache une valeur propre à chaque chose et donc la valeur est une construction sociale.	**Validée**. Nous avons constaté différentes perceptions sur la valeur d'un même projet.
Proposition 2. Étant donné que chaque individu et chaque groupe social attache une valeur propre à chaque chose, alors, la valeur créée par les entreprises sociales sera fonction de la perception des individus et des groupes de l'augmentation de leur capital financier, culturel, symbolique et/ou naturel (qui se traduit par la satisfaction de leurs besoins) que les produits et services de l'entreprise apportera.	**Validée**. Nous avons constaté que chaque personne mobilise ses propres représentations.
Proposition 3. Étant donné la complexité de chaque individu et chaque groupe social, alors une stratégie de traduction, c'est-à-dire, de partage, communication et co-construction de la valeur, voire une démarche de transformation politique, se fait nécessaire de la part de l'entrepreneur.	**Validée**. Nous avons constaté qu'un dialogue entre les parties prenantes, ainsi qu'un ajustement dans le discours permettaient une meilleure compréhension du projet.

Tableau 19. Validation des propositions de la thèse.

À propos de la première proposition, des travaux faits dans la Chaire « Entreprendre » (Morua, 2013; Schmitt, 2012c) avaient déjà démontré que la valeur des produits et des services des entrepreneurs et dirigeants TPE ou PME est créée dans l'interaction entre

différents acteurs : clients, fournisseurs, partenaires. Nous avons trouvé aussi que le rôle des représentations (Filion, 2008) n'était abordé que marginalement dans les théories entrepreneuriales, même quand il s'agit d'un cadre qui nous permet d'aborder l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015) dans toute sa complexité. Concernant l'attachement de la valeur, nous avons constaté que chaque partie prenante n'a pas forcément la même perception sur la valeur du projet de Franck, au même temps, tout le temps. Les perceptions que nous avons récupérées sont liées à la relation personnelle entre la partie et le projet. À fur et à mesure que le projet évolue, relations et perceptions changent et se construisent.

Cela nous a amené à soutenir notre deuxième proposition. Pendant notre étude de terrain, nous avons observé que la manière dont Franck communiquait et partageait son projet influençait directement les relations qu'il construisait. Des relations qui permettaient aussi une activité de prospection et de fidélisation des clients. Cependant, les dimensions d'augmentation de capital n'étaient pas aussi présentes que le fait de satisfaire un besoin de savoir que ce qu'on fait est bien pour la santé, pour l'économie, et pour la planète.

Finalement, concernant la troisième proposition, la communauté qui se crée autour du projet partage des valeurs, des connaissances et des intérêts communs. Souvent, cela implique un désir de changer les habitudes de consommation. Dans le cas de Franck, le bio et le local sont vus comme une lutte donc à une militance politique propre à l'économie solidaire. En effet, nous avons observé comment Franck s'est engagé dans un idéal de société consommatrice de produits bio pour le soutien d'une agriculture paysanne de proximité. Sa démarche de création de valeur est passée par cette intention qui l'a amené à rencontrer des acteurs politiques qui avaient la même vision, un mouvement d'entrepreneurs qui partagent un désir de transformation sociale, et des clients qui s'identifient avec l'éthique mise en avant par Franck et son projet « Les Fermiers d'Ici ». Nous avons pu constater l'importance de la conception, réalisation et valorisation de la valeur en même temps de la part de l'entrepreneur. Si la communication se fait quand la production n'est pas prête, ou que les clients ne sont prêts à payer un prix qui correspond à des coûts de production élevés, nous aurons un écart entre les possibilités de la réalisation et la valorisation des produits qui posera des problèmes et conduira à une perte du volume des ventes, de réputation et de revenu qui peut remettre en question les fondements éthiques de l'activité.

Cela nous a conduits à traduire les perceptions que chaque partie prenante porte sur le projet de Franck. Dans une ambition d'actionnabilité de notre recherche (Avenier, 2004), nous

avons décidé de les représenter par des triangles (trigrammes) selon les dimensions économiques, sociales et éthiques mises en avant par les discours. Puis, nous avons développé un outil pour accompagner la pensée stratégique et approfondir la vision du projet dans sa globalité. Finalement, l'étude de terrain et la littérature se sont retrouvées dans notre intention de modéliser le processus de création de valeur d'un projet d'entrepreneuriat social. Le modèle développé lors du dernier chapitre a pris la forme d'un modèle systémique qui comprend les principales questions à se poser et les points d'attention à considérer au moment de définir, mesurer et partager la valeur d'un projet d'entrepreneuriat social. Nous cherchons à ce que ce modèle puisse éclaircir le travail des entrepreneurs et des accompagnateurs-facilitateurs.

Apports, limites et perspectives de notre recherche

Nous avons constaté que la valeur d'un projet ou d'un produit n'existe pas dans l'absolu. C'est un problème de toutes les représentations. Par exemple, Fourez (2009, p. 30) explique que la valeur d'une carte doit être comprise « en relation avec des projets » ; elle n'est pas vraie ou fausse, mais elle est plus ou moins adéquate, selon les intérêts qui l'ont donné naissance, le projet qu'elle sert. La valeur d'une carte, comme celle de tout modèle, doit se comprendre dans sa pertinence en fonction de projets (Fourez, 2009).

Nous réaffirmons qu'au moment de la rédaction de cette thèse, nous n'avons eu connaissance d'aucun travail publié dans des revues accessibles depuis la France qui a traité de la construction de la valeur d'un projet d'entrepreneuriat social en considérant les dimensions économiques, sociales et éthiques des activités de conception, réalisation et valorisation des produits, selon les perceptions des différentes parties prenantes. Alors, les contributions de notre travail de recherche peuvent se diviser ainsi :

- En matière de théories de l'entrepreneuriat social et alternatif :
  - Nous avons identifié la nécessité d'un modèle de la valeur plus adapté pour intégrer des dimensions économique, sociale et éthique des projets à but social et solidaire.
  - Nous avons rassemblé des éléments pour contribuer à un paradigme unificateur dans le champ selon les principes d'une pensée complexe qui permet d'observer et tracer l'action des entrepreneurs.

- Nous avons ouvert la possibilité d'intégrer dans un même cadre tous les projets à but transformatif : dans la perspective de création de valeur, au lieu de continuer à fragmenter les secteurs d'activité en social, durable, écologique, responsable, et autres.

– En matière de théories de l'entrepreneuriat en général :
  - Nous avons enrichi le modèle de valeur globale développé par Schmitt (2012c) et qui peut être utilisé pour d'autres entrepreneurs et dirigeants afin de réaliser des activités de Responsabilité Sociale de ou s'initier à une logique de création de valeur partagée.
  - Nous avons mobilisé des théories marginales en entrepreneuriat et nous avons démontré leur utilité pour rendre compte de la complexité de l'agir entrepreneurial : le rôle des représentations et perception, l'acteur réseau et la traduction.
  - Nous nous sommes intéressés à regarder l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial et nous avons mis en avant le besoin de prendre en compte la perception sur la valeur du projet que chaque partie prenante porte pour la mettre en dialogue avec la propre vision de l'entrepreneur. Le traitement des perceptions fait partie intégrante du travail stratégique pour la construction de valeur.

– En matière de méthodologie de recherche :
  - Nous avons utilisé une démarche de Recherche Intervention, une démarche constructiviste pour comprendre et transformer, scientifiquement, le quotidien des entrepreneurs et entreprises. Grâce à elle, nous avons cherché à faire prendre conscience à l'entrepreneur de sa situation plutôt que de l'exposer à un diagnostic externe. Bien qu'elle soit propre aux sciences de gestion, elle n'est pas très utilisée.
  - Nous avons enrichi notre démarche par la mobilisation des principes d'ethnométhodologie qui ne sont pas très sollicités en entrepreneuriat et qui nous ont permis de comprendre le déroulement de l'action et la pensée de l'entrepreneur.

– En matière d'outils de gestion :
  - Nous avons soumis des questions sur les impacts sociaux et environnementaux à l'outil heuristique IDéO© pour proposer une

actualisation appelée IDéO+D. Elle nous a permis de travailler sur la conception de scénarios avec des porteurs de projet à but social et solidaire.

- Nous avons créé un trigramme pour traiter les différentes perceptions des différents parties prenantes d'un projet.
- Nous avons construit un modèle pour rendre intelligible les éléments théoriques et méthodologiques proposés dans le cadre de la valeur globale que nous avons conçu.

Tous ces apports font la valeur ajoutée de notre thèse. En contraste, nous savons que toute recherche a des limitations. Obligés d'en tenir compte, nous mettrons d'abord une notion qui est à la fois notre force et notre faiblesse. Il s'agit de l'assomption de la rationalité limitée. De plus, le temps d'une thèse est limité et les ressources dont on dispose aussi. Ce sont aussi les différents échecs et moments de lucidité qui nous ont donné de précieuses occasions d'apprentissage. Pour de futures recherches, une étude éthographique plus longue permettrait de traiter plus des subtilités de la démarche entrepreneuriale. La création d'un groupe de travail sur la pensée complexe avec différents entrepreneurs, voire avec les parties prenantes, pourrait permettre aussi une meilleure compréhension des paradoxes, des notions opposées et des besoins de dialogue.

Nous avons appris que la valeur sera toujours plus grande que ce qu'on pourra énoncer ou modéliser. Même si nous avons abordé plusieurs facettes de la valeur, pour le principe de l'incomplétude, nous n'avons pas pu tout dévoiler. Nous avons essayé de l'aborder de manière interdisciplinaire par la traduction de différentes significations, mais notre manque d'expertise dans les disciplines a limité notre analyse. Il faudrait un travail avec plus d'experts, plusieurs chercheurs, plusieurs disciplines qui regardent ensemble le même phénomène. Notamment, cette thèse ne tient pas compte du travail du philosophe allemand Frédéric Nietzsche sur le renversement des valeurs, et notre analyse économique est superflue si on considère toute la pensée économique qui s'est développée autour de la notion de valeur des produits et services depuis le début de la discipline. Nous n'avons pas approfondi non plus les notions de valeurs perçues et incorporées. Toutes ces notions restent de futures recherches dans notre agenda.

Concernant la connaissance générée, nous sommes conscients qu'un seul cas d'étude ne nous permet pas de faire des généralisations statistiques ; notre connaissance reste contingente et limitée dans l'espace-temps. Cependant, notre objectif était de trouver des dissensus entre

théorie et pratique et de transformer une organisation. Nos outils, nos méthodes et nos modèles ont été mobilisés et adaptés en ce sens et sont valables pour les arguments que nous avons avancés. En d'autres termes, notre connaissance repose sur une expérience de terrain approfondie : nous avons analysé et synthétisé des connaissances déjà existantes, et nous avons seulement mis en garde les dissonances entre ce qui a été modélisé auparavant et ce que nous avons observé. L'emploi de nos outils et de nos modèles d'intervention dans d'autres situations permettra d'affirmer sa robustesse, de faire ressortir ses limites, ainsi que ses contradictions et ses imprécisions.

Notre réflexion sur ces apprentissages nous ouvre des possibilités d'objets de recherche qu'il faudrait saisir :

- Faire des liens entre les expériences vécues par les entrepreneurs sociaux avec autres méthodologies de création de sens et de management de la connaissance.
- Revisiter la notion de l'action en entrepreneuriat et modéliser des réseaux d'implication des acteurs dans le temps pour mesurer la capacité des entrepreneurs à fédérer et diriger les processus de changement et développement.
- Revisiter les différentes typologies en entrepreneuriat (quant à mission et valeurs) et les retravailler sous la perspective des représentations.

S'il faut retenir une chose de la thèse, c'est qu'elle nous a permis de « changer de pair de lunettes », ce qui « signifie notamment proposer des cadres épistémo-méthodologiques différents pour aborder l'entrepreneuriat » (Schmitt, 2017). En effet, nous nous sommes proposés d'élargir le champ de l'entrepreneuriat social pour y inclure toutes les organisations qui contribuent au développement durable de la société, même si pour cela il faudrait changer le nom du champ. Simplifier le classement permettrait de rendre les politiques publiques plus efficaces, la prise de décisions plus légère et faciliterait le jugement du consommateur. Enfin, cela permettrait aux entrepreneurs de disposer d'outils facilitant la construction d'un monde dans lequel il fera encore meilleur vivre.

Répercussion et transformation sociale par notre recherche

L'entrepreneuriat social a fait preuve de sa capacité à donner du pouvoir aux acteurs pour qu'ils décident de leur propre destin. Une approche sur la valeur permet alors de centrer la discussion sur des aspects éthiques, qui impliqueront forcément un jugement et l'allocation de ressources limitées telles que l'argent, le temps, le travail et la nature à des activités plus ou moins satisfaisantes par rapport à des besoins et aux idéaux d'intérêt collectif. Dans notre recherche, nous avons démontré la possibilité de construire et d'accompagner des projets à but social et solidaire en mettant en avant leurs contributions globales. Nous croyons que le rôle des chercheurs est de théoriser les pratiques afin de donner aux gens les moyens conceptuels et discursifs suffisants pour soutenir leur évolution. Pour y arriver, il faut réfléchir pour comprendre ce qui se passe vraiment, quelles conséquences peuvent découler des différentes pratiques et à la manière dont nous pouvons encourager ou prévenir les acteurs pour qu'ils soient plus innovants et plus efficaces dans la production et consommation des produits et services qui satisferont leurs besoins de manière plus durable.

Avec cette idée en tête, nous avançons certaines recommandations en matière de recherche, de politique publique et d'accompagnement de l'entrepreneuriat social :

- Approfondir l'analyse de la valeur par le travail dans la durée d'un groupe pluridisciplinaire (ouvert au travail interdisciplinaire) qui pourrait aider à approfondir plus le sujet et donner des éléments plus fins et précis sur sa complexité.
- Creuser les études entre champs connexes : valeur sociale, innovation sociale, économie collaborative ou autres, pour chercher les dénominateurs communs et construire des ponts et des liens entre corpus théoriques et méthodologiques.
- Multiplier les études de recherche intervention pour gagner en robustesse dans nos cadres théoriques, améliorer la performance de nos entreprises, et adapter la facilitation d'une connaissance, fruit de la réflexion sur la pratique quotidienne des entrepreneurs qui remettra l'action au cœur des théories entrepreneuriales.
- Favoriser la construction d'écosystèmes d'échanges à long terme par des politiques de soutien et d'accompagnement des entrepreneurs. Les dispositifs existants (comme les concours entrepreneuriaux) sont pour la plupart de courte durée, voire très ponctuelles. Or, l'entrepreneuriat social se gère avec des processus sociaux lents et longs. En parallèle, il faut que les entrepreneurs s'investissent davantage dans la

consolidation de réseaux pour traduire et défendre la valeur globale créée par leur projet, selon les besoins de leur organisation et leurs parties prenantes. Si la valeur naît des interactions et que celles-ci deviennent plus fortes avec la confiance entre les différentes parties prenantes, alors, privilégier l'accompagnement à long terme peut être plus adapté pour tisser un support pour la valeur globale du projet.

Nous sommes convaincus qu'une redéfinition de la valeur des biens et services des entreprises, comme notion fédératrice et globale, permettrait à un entrepreneur à but social de mieux communiquer et défendre son projet face aux différentes parties prenantes, et à la société civile de bénéficier des moyens pour se développer durablement, voire faire encore un pas vers la transition écologique.

Avant de conclure cette thèse, nous voudrions lancer une dernière réflexion : nous pensons qu'il faudrait assumer le côté militant de l'entrepreneuriat social et de la recherche intervention, ce qui ne s'oppose pas à une rigueur scientifique. Il ne faut pas avoir peur des paradigmes constructivistes. Il ne faut pas avoir peur de s'impliquer sur le terrain avec les acteurs pour faire de la recherche un moyen de transformation de la science, de la société et de notre vie. Il faut changer le cadre juridique de la science et des pouvoirs publics pour donner libre cours à une recherche libre, libérée, libératrice. Nous avons eu la chance d'être financés par un fond public de recherche, mais ils sont de plus en plus rares, et le droit à la propriété privée de la science et la technique deviennent des contraintes pour le progrès de tous. Nous militons avec les propos de Harribey (2004) pour sauver la recherche, éviter sa marchandisation, et refonder une réelle démocratie.

Peut-être que nous exprimons cela parce que nous regardons les choses de l'extérieur. Comme nous l'avons déjà exprimé, réaliser une thèse dans une langue qui n'est pas la sienne, dans un pays étranger, rajoute une dimension de travail personnel importante pas toujours facile à gérer mais qui, sans aucun doute, permet de se développer en tant que personne et professionnel. Le fait de se retrouver chaque jour face à des représentations distinctes de celles que nous connues depuis notre enfance nous a permis de mieux comprendre le constructivisme, de travailler avec les différentes perceptions, et d'apercevoir toute la place que prennent les processus de traduction dans les organisations et la vie courante.

Références

Abraham, Y.-M., Marion, L., & Philippe, H. (2011). *Décroissance versus développement durable. Débats pour la suite du monde.* Montréal: Ecosociété.

Acs, Z. J., Boardman, M. C., & McNeely, C. L. (2013). The social value of productive entrepreneurship. *Small Business Economics*, *40*(3), 785-796. https://doi.org/10.1007/s11187-011-9396-6

Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, *32*(1), 15-30.

AFE. (2012, avril). Plan Entrepreneuriat Etudiants. Consulté 8 février 2017, à l'adresse https://www.afecreation.fr/pid11648/poles-entrepreneuriat-etudiant.html

Agence BIO. (2013, août). Guide d'introduction des produits bio en restauration commerciale. Consulté à l'adresse http://www.agencebio.org/sites/default/files/upload/documents/3_Espace_Pro/guideintro_restauration_commerciale_bio_aout2013.pdf

Agence BIO. (2016). *Croissance Historique de la Bio en France. Le secteur confirme son envol en 2016 [Dossier de Presse]*. France: Agence Bio. Consulté à l'adresse http://www.agencebio.org/sites/default/files/upload/dp_bio_conf_septembre_200916_0.pdf

Agence BIO. (2017). La Bio, un autre rapport qualité / prix - [Site gouvernamental]. Consulté 29 juillet 2017, à l'adresse http://www.agencebio.org/les-prix-des-produits-bio.html

Agence BIO. (s. d.). La marque AB. Consulté 27 juin 2016, à l'adresse http://www.agencebio.org/la-marque-ab

Agence Phare. (2017). *Étude. L'expérience de l'évaluation d'impact social : Pratiques et représentations dans les structures d' utilité sociale.* (p. 65). France: Avise. Consulté à l'adresse http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170322/etude-experience-evaluation-impact-social_agencephare_201703_0.pdf

Agreste. (2014). Lorraine. Consulté 29 décembre 2016, à l'adresse http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/en-region/lorraine/

Agreste. (2016). *Une région de dimension européenne, riche de ses territoires et de sa diversité* (Présentation des données) (p. 2). Grand Est: Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt. Consulté à l'adresse http://www.cra-lorraine.fr/fichiers/PresentationAcal_Mars2016_cle0ce713.pdf

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Paris: Presses des Mines. Consulté à l'adresse <http://books.openedition.org/pressesmines/1181

Alim'agri. (2012, juillet 2). L'agriculture biologique (AB). Consulté 27 juin 2016, à l'adresse http://agriculture.gouv.fr/lagriculture-biologique-ab

Allen, P., & Boulton, J. (2011). Complexity and Limits to Knowledge: The Importance of Uncertainty. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey, *The SAGE handbook of complexity and management* (p. 164-181). Sage Publications.

Alter, K. (2007). Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC. Consulté à l'adresse http://www.virtueventures.com/setypology.pdf

Angel, M. (1998). La valeur et sa mesure. In *La nature a-t-il un prix? Critique de l'évaluation monétaire des biens non-marchands* (p. 51-57). Paris: Les Presses de l'École des Mines. Consulté à l'adresse http://www.cerna.mines-paristech.fr/Documents/MA-CalculEnv.pdf

Arellano Hernández, A. (2003). La sociología de las ciencias y de las técnicas de Bruno Latour y Michel Callón. *Cuadernos Digitales: publicación electrónica en historia, archivística y estudios sociales*, *8*(23).

Arellano Hernández, A. (2011). *Tramas de Redes Sociotécnicas. Conocimiento, técnica y sociedad en México*. Mexico: UAEM, Miguel Angel Porrua.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ashoka. (2009). *Ashoka fellows changing systems. Global study 2009*. Ashoka. Consulté à l'adresse https://www.ashoka.org/sites/ashoka/files/Ashoka_Intro.pdf

Ashoka. (2014). Entrepreneur for Society. Consulté 22 avril 2014, à l'adresse https://ashoka.org/entrepreneurforsociety

Association for the Promotion of the Economy for the Common Good. (2016). What is the Common Good Balance Sheet? Consulté 31 mars 2016, à l'adresse https://www.ecogood.org/en/ecg-balance-sheet/what-common-good-balance-sheet

Association for the Promotion of the Economy for the Common Good. (2017). Economy for the Common Good. Consulté 5 mai 2017, à l'adresse https://old.ecogood.org/en

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, *30*(1), 1–22.

Avenier, M.-J. (1997). Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion. Présenté à VIe Conférencede l'Association Internationale de Management Statégique, Montréal.

Avenier, M.-J. (1999). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *Gestion 2000*, 13–34.

Avenier, M.-J. (2004). L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *17*(3-4), 13-42.

Avenier, M.-J. (2005). La stratégie chemin faisant. *Cahiers de sol*, (4), 14-26.

Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.* Paris: Pearson.

Avenier, M.-J., & Le Moigne, J.-L. (s. d.). Formation MCX: Cours : Paradigme épistémologique constructiviste radical/téléologique /pragmatique [Site de l'Université International Terre Citoyenne]. Consulté 25 août 2016, à l'adresse http://module-apcxt.accedo.pro/index.php?id=10458&tx_fphressources_pi1%5Baction%5D=getviewdetailsfordownload&tx_fphressources_pi1%5Buid%5D=860&tx_fphressources_pi1%5Bcategory_uid%5D=285&cHash=c3364487b6fe70a04e0d24db37ea6f8c

Avenier, M.-J., & Schmitt, C. (2007). Introduction. Mettre en résonance divers éclairages des savoirs pour l'action. In *La construction de savoirs pour l'action* (p. 15-26). Paris: Editions L'Harmattan.

Avenier, M.-J., & Schmitt, C. (2008). Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ? Présenté à 9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgium: AIREPME. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/profile/Christophe_Schmitt3/publication/50344554_Quell

es_perspectives_le_paradigme_des_sciences_de_l%27artificiel_offre-t-il_a_la_recherche_en_entrepreneuriat_/links/00b495392c66b4ad3e000000

Avenier, M.-J., & Schmitt, C. (2010). Et si c'était l'expérience du réel, plutôt que le réel lui-même, qui était connaissable : Quelles conséquences pour la recherche en entrepreneuriat ? In *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Bordeaux: AIREPME. Consulté à l'adresse http://www.airepme.org/images/File/2010/AVENIER-CIFEPME2010.pdf

Aviva. (2017). À propos d'Aviva. Consulté 8 février 2017, à l'adresse https://lafabrique-france.aviva.com/cms/a-propos-d-aviva

Azmat, F., & Samaratunge, R. (2009). Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities. *Journal of Business Ethics*, *90*(3), 437-452. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0054-8

Bacq, S., & Janssen, F. (2008). Définition de l'entrepreneuriat social : Revue de la littérature selon les critères géographique et thématique. In *Actes du 9ème congrès international francophone en entrepreneuriat et P.M.E.* Louvain-la-Neuve, Belgium: AIREPME. Consulté à l'adresse http://airepme.org/index.php?action=section&id=389&lang=fr#B

Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, *23*(5-6), 373-403.

Banywesize, E. M. (2007). Edgar Morin et le réenchantement des sociétés humaines. *Sociétés*, *4*(98), 23-39.

Barel, Y. (2008). *Le paradoxe et le système. Essai sur le fantastique social* (2e éd.). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

Baret, C. (2016, avril 15). Nancy : Ça roule pour le burger 100% local. *L'Est Républicain*. Consulté à l'adresse http://www.estrepublicain.fr/edition-de-nancy-ville/2016/04/15/ca-roule-pour-le-burger-100-local

Barthélémy, A., & Slitine, R. (2011). *Entrepreneuriat social: innover au service de l'intérêt général: panorama, enjeux, outils*. Vuibert.

Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, *11*(1), 3-22.

Beauguitte, L. (2009, septembre). Ucinet et Netdraw : Logiciels pour l'analyse des réseaux sociaux. Petit mode d'emploi. Consulté à l'adresse http://historicalnetworkresearch.org/wp-content/uploads/2013/01/EMPLOI_v1.01.pdf

Bellini, B. (2003). Un nouvel enjeu stratégique: la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management: Etat des lieux. In *Atelier de développement durable de l'AIMS*.

Bellue, C., Stievenart, E., & Dasnoy, J. (Éd.). (2013, octobre). Petit précis de l'évaluation de l'impact social. AVISE - ESSEC - MOUVES. Consulté à l'adresse http://mouves.org/Mouves2015/wp-content/uploads/2013/11/Petit-pr%C3%A9cis-de-l%C3%A9valuation-de-limpact-social.pdf

Belmont, E. R., & Vinck, D. (2012). Organismos filantrópicos y no gubernamentales en el desarrollo de nuevas ciencias y tecnologías: el caso de las micro y nanotecnologías en México. *Revista Tecnologia & Sociedade*, 45-70.

Ben Mahmoud-Jouini, S., Paris, T., & Bureau, S. (2010). La recherche-accompagnement: entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *9*(2), 56–75.

Benjamin, L. M., & Campbell, D. C. (2014). Programs Aren't Everything. *Stanford Social Innovation Review*, *12*(2), 42-47.

Berger-Douce, S. (2006). Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises. *Gestion 2000*, *6*(1), 171-188.

Berger-Douce, S. (2011). L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME? *Humanisme et Entreprise*, (3), 9–24.

Berger-Douce, S. (2014). Les éco-entrepreneurs, nouveaux acteurs du progrès social? In *Entrepreneuriat, développement durable et territoires* (p. 41-59). Paris: Hachette - Agence Universitaire de la Fancophonie.

Bernard, M.-J. (2008). L'entrepreneuriat comme un processus de résilience: Les bases d'un dialogue entre deux concepts. *Revue internationale de psychosociologie*, *14*(32).

Bertaux, D. (1997). Les récits de vie. Perspectives ethnosociologiques. *Paris: Nathan*.

Bischoff, J. (2015). *Tissu productif lorrain : encore marqué par sa spécificité industrielle* (Statistiques). Lorraine: INSEE. Consulté à l'adresse https://www.insee.fr/fr/statistiques/1285620

Blanchard, B. S. (2004). *Logistics engineering and management*. NJ: Prentice-Hall Englewood Cliffs.

Boncler, J., Hlady-Rispal, M., & Rapin, C. (2013). L'entrepreneuriat social. En quête d'un équilibre entre marché, état et solidarité. In C. Léger-Jarniou, *Le grand livre de l'entrepreneuriat* (p. 321-340). Paris: Dunod. Consulté à l'adresse http://www.dunod.com/entreprise-economie/entreprise-et-management/entrepreneuriat/ouvrages-denseignement/le-grand-livre-de-lentrepreneuriat-1

Boqué, J. M. (1993). Une démarche de modélisation : les configurations organisationnelles. In M. Bonami, B. de Hennin, & J.-M. Boqué, *Management des systèmes complexes: pensée systémique et intervention dans les organisations* (p. 65-80). De Boeck Supérieur.

Borello, J.-M., Bottollier-Depois, F., & Hazard, N. (2012). *L'entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne seras pas)*. Paris: Rue de l'échiquier.

Bouchikhi, H. (1990). *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et Etude de Cas*. Paris: Economica.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson, *Handbook of theory and research for the sociology of education* (p. 241-258). Westport, CT: Greenwood.

Boussaguet, S., & Haddad, L. (2013). De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement. *Entreprendre & Innover*, *17*(1), 18. https://doi.org/10.3917/entin.017.0018

Boutillier, S. (2008). Entrepreneuriat social et développement durable: Quelles perspectives. In *VIIIemes Rencontres internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire:" Economie sociale et solidaire, développement, mobilité et relocalisations"*. Barcelone. Consulté à l'adresse https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00318500/

Brechet, J.-P., Schieb-Bienfait, N., & Desreumaux, A. (2009). Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *8*(1), 37. https://doi.org/10.3917/entre.081.0037

Brodhag, C. (2007). Les attentes du Délégué interministériel au développement durable par rapport aux sciences sociales. *Responsabilité et environnement*, (48), 10–16.

Bruyat, C. (2001). Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *1*(1), 25-42.

Bruyat, C., & Julien, P.-A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of business venturing*, *16*(2), 165–180.

Bulinge, F. (2010). Renseignement militaire : une approche épistémologique. *Revue internationale d'intelligence économique*, *2*(2), 211-232. https://doi.org/10.3166/r2ie.2.211-232

Bull, I., & Willard, G. E. (1993). Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *8*(3), 183–195.

Bustillo-García, L., & Martínez-Dávila, J. P. (2008). Los enfoques del desarrollo sustentable. *Interciencia*, *33*(5), 389-395.

Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, *16*(2), 13–22.

Cabinet Office. (2009). Social Return on Investment - An Introduction. Cabinet Office - Office of the Third Sector. Consulté à l'adresse http://www.sroi-uk.org/component/docman/doc_download/75-social-return-on-investment-an-introduction

Callon, M., & Ferrary, M. (2006). Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Sociologies pratiques*, *13*(2), 37. https://doi.org/10.3917/sopr.013.0037

Calvente, A. M. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. *UAIS Sutentabilidad*, (8).

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris: Edition La Découverte.

Carlsson, B., Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Braunerhjelm, P. (2009). Knowledge creation, entrepreneurship, and economic growth: a historical review. *Industrial and Corporate Change*, *18*(6), 1193-1229. https://doi.org/10.1093/icc/dtp043

Carrier, C. (2009). L'enseignement de l'entrepreneuriat : au delà des cours magistraux, des études de cas et du plan d'affaires. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *8*(2), 17-33. https://doi.org/10.3917/entre.082.0017

CCI. (2016, janvier). En savoir plus [Site web de l'entreprise]. Consulté 17 juillet 2016, à l'adresse http://www.filmetaboite.fr/faq/

Center for Social Innovation. (2009). Social Innovation [Official Site]. Consulté 2 octobre 2014, à l'adresse http://csi.gsb.stanford.edu/social-innovation

Centre for Social Innovation. (2011). Social Innovation. Centre for Social Innovation. Consulté à l'adresse http://socialinnovation.ca/about/social-innovation

Chery, A. L., Bertrand, E., & Billod-Laillet, S. (2015, mai 12). Reportage sur Les Fermiers d'Ici. *19/20 sur France 3 Lorraine*. Nancy: France 3. Consulté à l'adresse https://www.facebook.com/fermiersdici/videos/vb.1566700933602073

Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte.

Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, *29*(3), 363–376.

CIGALES. (s. d.-a). Les CIGALES. Consulté 25 juin 2016, à l'adresse http://cigales.asso.fr/

CIGALES. (s. d.-b). Qu'est-ce qu'une CIGALES ? Consulté 25 juin 2016, à l'adresse http://cigales.asso.fr/spip.php?rubrique06

CNEI, & MOUVES. (2014, septembre). Ce que la loi ESS change pour vous Entrerpises d'insertion, entreprenerus sociaux. Le guide pour comprendre. Comité National des Entreprises d'Insertion – Mouvement des entrepreneurs sociaux. Consulté à l'adresse http://mouves.org/Mouves2015/wp-content/uploads/2014/09/Ce-que-la-loi-ESS-change-pour-vous-Mouves-CNEI-septembre-2014.pdf

Cobby, F. (2009). L'analyse de contenu du discours [Blog Personnel]. Consulté 8 mai 2017, à l'adresse http://www.analyse-du-discours.com/l-analyse-de-contenu-du-discours

Cohen Kalafut, P., & Low, J. (2001). The value creation index: quantifying intangible value. *Strategy & Leadership*, *29*(5), 9-15. https://doi.org/10.1108/10878570110696632

Cole, A. L., & Knowles, G. J. (2001). *Lives in context: The art of life history research*. USA: AltaMira Press.

Commission Européenne. (2014, mai 22). Certification biologique. Consulté 27 juin 2016, à l'adresse http://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-is-organic-farming/organic-certification/index_fr.htm

Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito, Ecuador: Abya Yala.

Coster, M. (2009). Introduction. In *Entrepreneuriat* (p. xvii-xxiv). Paris: Pearson.

Crocitti, J. J. (2002). The internal economic organization of the Jesuit missions among the Guarani. *International Social Science Review*, *77*(1/2), 3–15.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, *24*(3), 37-57.

David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? Présenté à IX ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier: AIMS. Consulté à l'adresse http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2502-la-recherche-intervention-un-cadre-general-pour-les-sciences-de-gestion/download

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). Introduction. Sciences de gestion et sciences sociales : un déficit d'identité. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (3e éd., p. 14-19). Paris: Presses des MINES.

De Hoe, R., & Janssen, F. (2014). L'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat durable sont-ils liés? In R. Guillouzo, *Entrepreneuriat, développement durable et territoires*. Paris: Hachette - Agence Universitaire de la Fancophonie.

De Lastic, A. (2014). *Que valent les valeurs ?* Paris: L'Harmattan.

Dees, J. G. (2001, mai 30). The Meaning of "Social Entrepreneurship" (Revised. Original Draft: October 31, 1998) [Duke University web site]. Consulté 4 juillet 2016, à l'adresse https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/

Dees, J. G. (2003). Social Entrepreneurship is About Innovation and Impact, Not Income. Consulté 30 avril 2014, à l'adresse http://www.caseatduke.org/articles/1004/corner.htm

Dees, J. G. (2011, mai). Social ventures as learning laboratories. *Tennessee's Business*, *20*(1), 3-5.

Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Enterprising Social Innovation: The Intersection of Two Schools of Practice and Thought. Consulté 30 avril 2014, à l'adresse http://www.caseatduke.org/articles/0806knowledge/index.html

Desreumaux, A. (2005). *Théorie des organisations*. Paris: Editions EMS.

Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(4), 681-703. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x

Díaz Gómez, F. (2003). Comunidad y comunalidad. In J. J. Rendón Monzón, *La comunalidad* (p. 91-107). México: CONACULTA.

Dittrich, P. (2010). L'agriculture biologique. Note d'information. Commission Européenne. Consulté à l'adresse https://ec.europa.eu/europeaid/file/31432/download_fr?token=uUWghDrl

Dobb, M. (2004). *Teorías del valor y de la distribución desde Adam Smith*. (R. Cusminski de Cendero, Trad.) (12e éd.). México: Siglo XXI.

Dolan, S. L., García, S., Diegoli, S., & Auerbach, A. (2000). Organisational values as « attractors of chaos »: An emerging cultural change to manage organisational complexity. Universitat Pompeu Fabra. Consulté à l'adresse https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/512/485.pdf?sequence=1

Donnadieu, G., & Karsky, M. (2002). *La systémique, penser et agir dans la complexité*. Paris: Liaisons.

Donoso Azañón, J. J. (2012). Innovación social: Motor de Igualdad [Personal Site]. Consulté 2 octobre 2014, à l'adresse http://www.donoso.es/?page_id=356

Dortier, J.-F. (2003). *Le cerveau et la pensée*. Auxerre: Sciences Humaines Éditions.

Draperi, J.-F. (2010). L'entrepreneuriat social: du marché public au public marché. *RECMA–Revue internationale de l'économie sociale*, (316). Consulté à l'adresse http://www.img.recma.org/sites/default/files/316_018040.pdf

Dussel, E. (2014). *16 Tesis de economía política : interpretación filosófica*. Mexico: Siglo XXI. Consulté à l'adresse http://enriquedussel.com/txt/16Tesis.pdf

Economy for the common good. (2013). Common Good Matrix 4.1. Association for the Promotion of the Economy for the Common Good. Consulté à l'adresse http://balance.ecogood.org/matrix-4-1-en/ecg-matrix-en.pdf

Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. Consulté à l'adresse http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf

ENSAIA. (2014). En bref. Consulté 9 février 2017, à l'adresse http://ensaia.univ-lorraine.fr/fr/content/l-ensaia

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, *29*(2), 109–123.

FAO. (2006, juin). Sécurité alimentaire. Notes d'orientation. Division de l'économie agricole et du développement (ESA) de la FAO. Consulté à l'adresse ftp://ftp.fao.org/es/esa/policybriefs/pb_02_fr.pdf

Fayolle, A. (2004). À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *17*(1), 101. https://doi.org/10.7202/1008453ar

Filion, L. J. (2008). Les représentations entrepreneuriales: un champ d'études en émergence. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *14*(32), 11-43.

Filion, L. J., & Lima, E. (2011). Le partage de la vision dans les très petites entreprises. *Entreprendre & Innover*, *9-10*(1), 7. https://doi.org/10.3917/entin.009.0007

Fonrouge, C., & Petzold, S. (2013). L'entrepreneuriat durable. Nouvel Eldorado? In C. Léger-Jarniou, *Le grand livre de l'entrepreneuriat* (p. 307-320). Paris: Dunod.

Fortin, R. (2001). *Comprendre la complexité: introduction à La Méthode d'Edgar Morin*. Paris: Editions L'Harmattan.

Fortin, R. (2008). *Penser avec Edgar Morin: lire la méthode*. Québec: Presses de l'Université Laval.

Foucart, S. (2017, mai 9). Tous les indicateurs du réchauffement climatique sont au rouge. *Le Monde.fr*. Consulté à l'adresse http://www.lemonde.fr/planete/article/2017/05/09/tous-les-indicateurs-du-rechauffement-climatique-sont-au-rouge_5124694_3244.html

Fourez, G. (2009). *Apprivoiser l'épistémologie* (3e éd.). Bruxelles: De Boeck.

Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation'in historical perspective. *Cambridge Journal of economics*, *19*(1), 5–24.

Frémeaux, P. (2012). L'économie sociale et solidaire, virage ou mirage? *Le journal de l'école de Paris du management*, *2*(94), 21-28.

Fuller, T., & Moran, P. (2001). Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question? *Entrepreneurship & Regional Development*, *13*(1), 47-63.

Gabrié, H., & Jacquier, J.-L. (1994). *La théorie moderne de l'entreprise: l'approche institutionnelle*. Paris: Economica.

Gambino, M. (2012, mars 15). Is it Too Late for Sustainable Development? *Smithsonian.Com*. Consulté à l'adresse http://www.smithsonianmag.com/science-nature/is-it-too-late-for-sustainable-development-125411410/

Garfinkel, H. (2001). Le programme de l'ethnométhodologie. In M. De Fornel, *L'ethno-méthodologie. Une sociologie radicale.* (p. 31–56). Paris: La Découverte. Consulté à l'adresse http://www.cairn.info/l-ethnomethodologie--9782707133731-page-31.html

Gaudin, J. P. (2001). L'acteur. Une notion en question dans les sciences sociales. *Revue européenne des sciences sociales*, (XXXIX-121), 7-14. https://doi.org/10.4000/ress.641

Gavard-Perret, M.-L., & Helme-Guizon, A. (2008). Choisir pami les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.* Paris: Pearson.

Genelot, D. (2001). *Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants*. Paris: INSEP éditions.

Georgescu-Roegen, N. (1995). *La décroissance. Entropie-Ecologie-Économie.* Paris: Sang de la Terre.

Girin, J. (2012). Management et complexité: comment importer en gestion un concept polysémique? In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 159-176). Paris: Presses de Mines.

Gómez García, J., & Marín Pérez, J. A. (2011). El proceso de gestación de las revoluciones tecnológicas: Elementos para la toma de decisiones en política pública. In J. Gómez García & E. Vázquez Garatachea, *Economía, políticas públicas y su administración* (p. 31-44). México: Hess y Colegio de Postgraduados del CIDE A.C.

Gómez García, J., & Vázquez Garatachea, E. (2011). *Economía, políticas públicas y su administración*. México: Hess y Colegio de Postgraduados del CIDE A.C.

Grégoire, D. A., Corbett, A. C., & McMullen, J. S. (2011). The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research. *Journal of Management Studies*, *48*(6), 1443-1477. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00922.x

Grossetti, M. (2007). Reflexiones en torno a la noción de red. *Redes*, *12*(25), 85-108.

GTD. (2016, juin). GTD Data Rivers 2.0 [Institutional]. Consulté 12 novembre 2016, à l'adresse http://www.start.umd.edu/gtd/features/GTD-Data-Rivers.aspx

Guéraud, V., Pernin, J. P., Cagnat, J. M., & Cortés, G. (1999). Environnements d, apprentissage basés sur la simulation. *Sciences et techniques éducatives*, *6*, 95-141.

Guimaräes, R. P. (1994). Desarrollo sustentable: ¿Propuesta alternativa o retórica neoliberal? *Revista EURE - Revista De Estudios Urbano Regionales*, *21*(61), 41-56.

Hand, M. (2016, mai 24). The Research Gap in Social Entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*.

Harribey, J.-M. (2004). Valeur et valeurs : concilier économie, social et éthique ? Présenté à Conférence pour l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel,

Mérignac: Université de Bordeaux 4. Consulté à l'adresse http://harribey.u-bordeaux4.fr/travaux/valeur/eco-ethique.pdf

Harribey, J.-M. (2007). Les théories de la décroissance: enjeux et limites. *Cahiers français*, *337*, 20-26.

Henriot, J. (2014). La recherche-intervention : observer, faire observer et co-construire des gestes dotés de sens. In *L'économie sociale et solidaire en coopérations*. Lille. Consulté à l'adresse http://riuess2014.sciencesconf.org/31087/document

Hopkins, R. (2008). *The Transition Handbook : From Oil Dependency to Local Resilience*. UK: Chelsea Green Publishing.

Husson, J., & Schmitt, C. (2015). Le projet comme grille de lecture de l'entrepreneuriat. Présenté à Prolog, Metz. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/profile/Christophe_Schmitt3/publication/275535155_Le_projet_comme_grille_de_lecture_de_l'entrepreneuriat/links/553f3e110cf23e796bfb1eee.pdf

INSEAD. (2011). Social Innovation. INSEAD Business School. Consulté à l'adresse http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/home/about_us.cfm

Isik, F. (2010). An entropy-based approach for measuring complexity in supply chains. *International Journal of Production Research*, *48*(12), 3681-3696.

Jacquemain, M., & Frère, B. (2008). *Epistémologie de la sociologie: paradigmes pour le XXIe siècle*. De Boeck Supérieur.

Janssen, F. (2011). *La croissance de l'entreprise*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social: Un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *25*(3-4), 17. https://doi.org/10.7202/1018416ar

Janssen, F., & Surlemont, B. (2009). L'entrepreneuriat : éléments de définition. In F. Janssen, *Entreprendre: Une introduction à l'entrepreneuriat* (p. 25-32). Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Jaouen, A., Loup, S., & Sammut, S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : Illustration au travers du cas Voiles d'Oc. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *5*(1), 59-72.

Journé, B. (2012). Collecter les données par l'observation. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (p. 139-176). Pearson, Montreuil.

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, *135*, 1474-1486. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067

Jubés, E., Laso, E., & Ponce, Á. (2000). Constructivismo y construccionismo: dos extremos de la cuerda floja. Esteban Laso. Consulté à l'adresse http://psicologiaenpositivo.com/pdfs/constructivismo-construccionismo.pdf

Juignet, P. (2015). Les paradigmes scientifiques selon Thomas Kuhn. Consulté 11 avril 2017, à l'adresse https://www.philosciences.com/Pss/philosophie-et-science/methode-scientifique-paradigme-scientifique/113-paradigme-scientifique-thomas-kuhn

Julien, P.-A., & Molina Sánchez, R. (2012). *Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento. Una metáfora de las novelas policiacas*. México: Pearson Educación - Universidad de Guanajuato.

Julien, P.-A., & Schmitt, C. (2008). Pour une vision renouvelée des pratiques de l'entrepreneuriat: de la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat. In C. Schmitt, *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* (p. 15-34). Presses de l'Université du Québec.

Kriščiūnas, K., & Greblikaitė, J. (2007). Entrepreneurship in sustainable development: SMEs Innovativeness in Lithuania. *Engineering Economics*, *4*(54), 20–26.

Krugman, P. (2012). *End this depression now!* WW Norton & Company.

Labelle, F. (2008). La PME et la durabilité: une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs (Vol. 9). Présenté à CIFEPME, Louvain-la-Neuve.

Lacroux, F. (1999). La modélisation dans le contrôle de gestion. In Y. Dupuy, *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?* (p. 21-29). Paris: Vuibert-Fnege.

Lapointe, A., & Gendron, C. (2004). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital? Présenté à CIFEPME, Montpellier.

Latour, B. (1996). On actor-network theory: A few clarifications. *Soziale Welt*, *4*(47), 369-381.

Latour, B. (2005). *Reassembling the social-an introduction to actor-network-theory*. Britain: Oxford University Press.

Latour, B. (2011). Networks, Societies, Spheres: Reflections of an Actor-Network Theorist. *International Journal of Communication*, *5*, 15.

Lavallée, A. (1996). Strategie de gestion et complexité: une approche épistémologique et cognitive. *Revue Internationale de Systémique*, *10*(1-2), 57-78.

Le labo ESS. (s. d.). Circuits Courts [Blog]. Consulté 8 juillet 2017, à l'adresse http://www.lelabo-ess.org/+-circuits-courts-90-+.html

Le Moigne, J.-L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Dunod.

Le Moigne, J.-L. (2001). *Le constructivisme. Tome 1. Les enracinements* (Vol. 1). Paris: L'Harmattan.

Le Moigne, J.-L. (2007). Les sciences d'ingenium, enjeux épistémologiques. In J.-L. Le Moigne & E. Morin, *Intelligence de la complexité: épistémologie et pragmatique*. Paris: Éd. de l'Aube.

Le Moigne, J.-L. (2012). *Les épistémologie constructivistes* (4e éd.). Paris: PUF. Consulté à l'adresse http://197.14.51.10:81/pmb/Que%20sais%20je/psychologies/Les%20epistemologie%20constructivis%20-%20Le%20Moigne%20Jean-Louis.pdf

Le PeeL. (2016a). Le PeeL - Page d'accueil. Consulté 25 juin 2016, à l'adresse http://le-peel.fr/qui-sommes-nous/

Le PeeL. (2016b). Qui sommes-nous ? Consulté 25 juin 2016, à l'adresse http://le-peel.fr/qui-sommes-nous/

Leroux, E., & Van Hoorebeke, D. (2011). SI éco-responsables et innovation : les pratiques des salariés dans les PME. *Gestion 2000*, *28*(4), 119. https://doi.org/10.3917/g2000.284.0119

Les fermiers d'ici. (s. d.). À la une [Site web de l'entreprise]. Consulté 31 décembre 2016, à l'adresse http://www.fermiersdici.com/a-la-une/

Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1998). The triple helix as a model for innovation studies. *Science and public policy*, *25*(3), 195-203.

Lorino, P. (1999). Le sens giratoire et le chameau. In *Entre systémique et complexité, chemin faisant* (p. 147-156). Paris: PUF.

Louche, C. (2007). *Psychologie sociale des organisations*. Paris: Armand Colin.

Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, *40*(3), 761-783. https://doi.org/10.1007/s11187-011-9399-3

Magot, F. (2016a, février 9). Concours de Likes pour l'inauguration du Food Truck. Consulté 31 décembre 2016, à l'adresse http://www.fermiersdici.com/concours-de-likes-pour-linauguration-du-food-truck/

Magot, F. (2016b, février 9). Concours la Fabrique AVIVA. Consulté 31 décembre 2016, à l'adresse http://www.fermiersdici.com/concours-la-fabrique-aviva/

Marin, A., Morúa Ramirez, J., & Schmitt, C. (2013). El emprendimiento social y el desarrollo de valores cooperativos. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, (2), 147-155.

Marín, A., & Rivera, I. (2014). Revisión teórica y propuesta de estudio sobre el emprendimiento social y la innovación tecnológica. *Acta Universitaria*, *24*(NE-1 MIPYME), 48–58. https://doi.org/10.15174/au.2014.708

Marín Pérez, J. A. (2012). *Crecimiento y desarrollo de empresas comunitarias* (Master). Instituto Politécnico Nacional, México.

Martinet, A.-C. (2006). Stratégie et pensée complexe. *Revue française de gestion*, *1*(160), 31-45.

Martinet, A.-C. (2013). La genèse des sciences de gestion. In A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion* (p. 271). Paris: FNEGE - Vuibert.

Martinet, A.-C., & Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue française de gestion*, (5), 121-136.

Maurand-Valet, A. (2010). Choix méthodologiques en Sciences de Gestion: pourquoi tant de chiffres? (p. 18). Présenté à Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice, France. Consulté à l'adresse https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00479481/document

Max-Neef, M. A. (1998). *Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (2e éd.). Barcelona, Spain: Nordan-Comunidad / Icaria Editorial.

McGlashan, D. (2014, avril 22). 5 key lessons from our 'Measuring Social Impact' course. Consulté 6 mai 2017, à l'adresse https://www.the-sse.org/blog/5-key-lessons-from-our-measuring-social-impact-course/

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.

Mejía Olivares, C. P. (2010, février). *Análisis de Redes Sociales a Gran Escala*. Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (CINVESTAV - IPN), México. Consulté à l'adresse http://alpha1000.cs.cinvestav.mx/Estudiantes/TesisGraduados/2010/tesisCristianMejia.pdf

Mintzberg, H. (1982). *Structures et dynamique des organisations*. Paris: Economica.

Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris: Editions Eyrolles.

Mizruchi, M. S. (1994). Social Network Analysis: Recent Achievements and Current Controversies. *Acta Sociologica*, *37*, 329-343.

Monteiro Da Costa, J. M. (1996). Globalización, desarrollo sustentable y desarrollo económico. *EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, *22*(65), 81-99.

Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation* (2e éd.). Bruxelles: De Boeck.

Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe* (2e éd.). Paris: Editions de Seuil.

Morin, E. (2008). La Nature de la Nature. In *La méthode* (Coffret, Vol. 1, p. 50-539). Paris: Editions du Seuil.

Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*(4), 12–39.

Morua, J. (2013, décembre 12). *Pour une conception stratégique de la valeur des produits et services: une approche dynamique en PME*. Université de Lorraine, Nancy. Consulté à l'adresse http://docnum.univ-lorraine.fr/public/DDOC_T_2013_0319_MORUA_RAMIREZ.pdf

Morua, J. (2014). Entropía y dinámica, ¿Qué nuevas contribuciones para las ciencias de la gestión? *Revista UPIICSA, investigación interdisciplinaria en ingeniería, ciencias sociales y administrativas*, *1*(1).

Morua, J., & Marin, A. (2016). Building a new representation of the dynamics of organizational systems to make more suitable strategic decisions on innovation and technology management. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, *15*(2), 111-132. https://doi.org/10.1386/tmsd.15.2.111_1

Morua, J., Marin, A., Rivera, I., & Schmitt, C. (2015). Las tres piedritas en el camino de la innovación. Présenté à Cuarto Congreso Internacional de Investigación, Desarrollo Sustentable y Entorno Cultural del Area Económico Administrativa, Oaxaca, México.

Morua, J., Marín, A., & Schmitt, C. (2014). Dynamics of Entrepreneurial Process seen from a Local Perspective. In *Entrepreneurship and Sustainability*. Dublin, Ireland.

Morua, J., & Schmitt, C. (2012a). Postulados para estudiar la dinámica en management. Présenté à X Congreso Latinoamericano de Dinámica de Sistemas, Buenos Aires, Argentina. Consulté à l'adresse http://www.dinamica-de-sistemas.com/revista/dinamica-de-sistemas-28.pdf

Morua, J., & Schmitt, C. (2012b). Principios de la dinamica y su aplicacion en gestion. Présenté à X Congreso latinoamericano de dinamica de sistemas, Buenos Aires, Argentina.

Morua Ramírez, J., Marin, A., & Schmitt, C. (2015). Comment entreprendre autrement? L'apport de la complexité dans les projets entrepreneuriaux. Présenté à 9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Nantes, France. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/profile/Christophe_Schmitt3/publication/275031478_Comment_entreprendre_autrement_L'apport_de_la_complexite_dans_les_projets_entrepreneuriaux/links/5561e93f08ae6f4dcc952a4d.pdf

MOUVES. (2012). *L'efficacité économique au service de l'intérêt général. Le livre blanc des entrepreneurs sociaux* (2e éd.). Paris: Rue de l'échiquier - Mouvement des entrepreneurs sociaux.

MOUVES. (2017). Mouves Grand Est [Blog]. Consulté 12 février 2017, à l'adresse http://mouves.org/nos-missions/federer-et-influer/federer-les-entrepreneurs-sociaux/grand-est/

MOUVES. (s. d.). Qui sommes-nous ? - Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves). Consulté 25 juin 2016, à l'adresse http://mouves.org/le-mouves/qui-sommes-nous/

Mozas Moral, A., & Bernal Jurado, E. (2006). Desarrollo territorial y economía social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (55), 125-140.

Mulgan, G. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated [Working Paper]. Skoll centre for social entrepreneurship - Oxford University. Consulté à l'adresse http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/

Nations Unies. (2015). *Objectifs du Millénaire pour le développement. Rapport 2015*. New York: Nations Unies. Consulté à l'adresse http://eclairs.fr/wp-content/uploads/2014/10/2015RapportOMD.pdf

NEF. (2004). Measuring social impact: the foundation of social return on investment (SROI). London Business School. Consulté à l'adresse http://sroi.london.edu/Measuring-Social-Impact.pdf

Nicholls, A. (Éd.). (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (E-book). New York: Oxford University Press.

Nicholls, A., & Cho, A. H. (2006). Social entrepreneurship: The structuration of a field. In A. Nicholls, *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (p. 99-118). New York: Oxford University Press.

Nieto de Alba, U. (1998). *Historia del tiempo en Economía. Predicción, caos y complejidad*. Mexico: McGraw Hill.

OCDE - Eurostat. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) - Eurostat - Tragsa.

Oiry, E. (2012). La conception des instrumentations de gestion RH : l'apport du concept de rapport de prescription. *@GRH*, *5*(4), 11. https://doi.org/10.3917/grh.124.0011

Orléan, A. (2011). *L'empire de la valeur: refonder l'économie*. Lonrai, France: Seuil.

Orrego Correa, C. I. (2008). La dimensión humana del emprendimiento. *Revista Ciencias Estratégicas*, *16*(20), 225-235.

Orrego Correa, C. I. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento y gestión*, (27), 235-252.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Aligning profit and purpose through business model innovation. *Responsible management practices for the 21st century*, 61–75.

Paradas, A. (2006). Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises: résultats d'enquêtes. Présenté à CIFEPME, Fribourg.

PeeL. (2015, août 27). Handisco accélère ! [Le PeeL - Université de Lorraine]. Consulté 13 juillet 2016, à l'adresse http://le-peel.fr/handisco-accelere/

Pellaud, F. (2000). *L'utilisation des conceptions du public lors de la diffusion d'un concept complexe, celui de développement durable, dans le cadre d'un projet en muséologie* (Thèse de Doctorat). Université de Genève, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, Genève. Consulté à l'adresse http://www.unige.ch/cyberdocuments/theses2000/PellaudF/these_front.html

Penot, A. (2011, décembre 19). Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire [Mine des ressources]. Consulté 6 avril 2017, à l'adresse http://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882

PEPITE. (s. d.). Qu'est-ce que le statut d'étudiant-entrepreneur ? Consulté 25 juin 2016, à l'adresse http://www.pepite-france.fr/quest-ce-que-le-statut-d-etudiant-entrepreneur/

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, *41*(1), 56-65. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007

Pérez, C. (2004). *Revoluciones tecnológicas y capital financiero: la dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*. México: Siglo XXI.

Pérez Martelo, C. B. (2005). *Modelo de innovación tecnológica basado en enfoques de redes sociotécnicas : Estudio del caso Montana* (Master). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Consulté à l'adresse http://www.flacsoandes.edu.ec/comunicacion/aaa/imagenes/publicaciones/pub_147.pdf

Perez, P. Y.-A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, *288*(3), 101. https://doi.org/10.3917/hume.288.0101

Perrot, E. (2012). *Le discernement managérial. Entre contraintes et conscience*. Paris: Desclée de Brouwer.

Petty, M. (s. d.). Las reducciones jesuíticas del Paraguay ¿Posible modelo de desarrollo sustentable? [WORKING PAPER]. Consulté à l'adresse http://www.jesuitica.be/assets/file/REDUCCIONES%20JESUITICAS%20DEL%20PARAGUAY%20(Petty).pdf

Phanuel, D., & Renault, S. (2015). Le partage de vision des acteurs: un enjeu majeur du management de projet. *Management & Avenir*, (1), 129–145.

Pick, S., & Hietanen, A.-E. (2015). Psychosocial Barriers as Impediments to the Expansion of Functionings and Capabilities: The Case of Mexico. *Journal of Human Development and Capabilities*, *16*(1), 15-32. https://doi.org/10.1080/19452829.2014.959906

Pick, S., Rodríguez, G. G., & Leenen, I. (2011). Modelo para la promoción de la salud en comunidades rurales a través del desarrollo de agencia personal y empoderamiento intrínseco. *Universitas psychologica*, *10*(2), 327–340.

Pick, S., & Sirkin, J. (2010). *Breaking the poverty cycle: The human basis for sustainable development*. New York: Oxford University Press.

Pick, S., & Sirkin, J. (2011). *Pobreza: Cómo romper el ciclo a partir del desarrollo humano*. (A. Prado & C. Vértiz, Trad.). México: Limusa.

Pick, S., Sirkin, J., Ortega, I., Osorio, P., Martínez, R., Xocolotzin, U., & Givaudan, M. (2007). Escala para medir agencia personal y empoderamiento (ESAGE). *Interamerican Journal of Psychology*, *41*(3), 295–304.

Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris: Economica.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, *89*(1/2), 62–77.

Pouget-Cauchy, C. (2013). Le Big-bang de la création pour un accompagnement innovant. In *Regards croissés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial*. Consulté à l'adresse http://basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/handle/123456789/13124/65_Pouget-Cauchy_AEI2013.pdf?sequence=1

Prigogine, I. (1993). *Les lois du chaos*. Paris: Flammarion.

Rabhi, P. (2013). *Vers la sobriété heureuse* (2e éd.). Lonrai, France: Éditions Actes Sud.

Rendón Monzón, J. J. (2003). *La comunalidad, modo de vida de los pueblos indios*. México: CONACULTA.

Richez-Battesti, N. (2010). L'économie social et solidaire face à la crise économique: entre reconnaissance d'un modèle d'organisation et risque de récupération ? *Revue française du Marketing*, *226*(1-5), 49-58.

Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. Paris: Eska.

Sábato, J., & Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. *Revista de la Integración*, *1*(3), 15-36.

Saldanha Machado, C. J., & Oliveira Teixeira, M. de. (2005). La innovación para la sociología de la traducción. *AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana*, *Noviembre-Diciembre*(Especial), 1-13.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, *26*(2), 243. https://doi.org/10.2307/259121

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Paris: Economica.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, *20*(4), 222-237. https://doi.org/10.1002/bse.682

Schmitt, C. (1999, décembre 10). *La dynamique de la valeur : Contribution à la création de valeur en PME par la notion de désordre* (Thèse de Doctorat). Institut National Polytechnique de Lorraine, Nancy.

Schmitt, C. (2004). Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales: une relation en quête de sens. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *17*(3-4), 43-68.

Schmitt, C. (2009). Les situations entrepreneuriales : proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial. *Revue Économique et Sociale*, *1*(3), 11-25.

Schmitt, C. (2012a). Créer son futur pour agir au présent. In L. J. Filion, C. Ananou, & C. Schmitt, *Réussir sa création d'entreprise sans business plan* (p. 51-66). Paris: Eyrolles.

Schmitt, C. (2012b). Idéo: une méthode pour aider l'entrepreneur à concevoir un scénario à partir d'une opportunité. In L. J. Filion, C. Ananou, & C. Schmitt, *Réussir sa création d'entreprise sans business plan* (p. 99-112). Paris: Eyrolles.

Schmitt, C. (2012c). *La valeur des produits et des services en PME* (2e éd., p. 96). Berne, Suisse: Growth Publisher.

Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*. Canada: Presses de l'Université du Québec.

Schmitt, C. (2017). Pour une image renouvelée de l'entrepreneuriat (Préface). In L. J. Filion, *Entreprendre et savoir s'entourer : Les Histoires fascinantes de bâtisseurs québécois qui ont voulu changer le monde* (p. 400). Québec: Les éditions de l'Homme. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/317552298_Pour_une_image_renouvelee_de_l%27entrepreneuriat

Schmitt, C., & Filion, L. J. (2009). Le réel expérimenté pour explorer la TPE: apports conceptuels et méthodologiques. *Management & Avenir*, (10), 207-226.

Schmitt, C., Gómez Santos, L., & Husson, J. (2014). Université et entrepreneuriat: L'expérience lorraine. In *Université et entrepreneuriat: l'expérience lorraine* (p. 15-25). Nancy: PUN - Éditions Universitaires de Lorraine.

Schmitt, C., & Husson, J. (2015). Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement. *Entreprendre & Innover*, *27*(4), 93. https://doi.org/10.3917/entin.027.0093

Schmitt, C., Julien, P.-A., & Lachance, R. (2002). Pour une lecture des problèmes complexes en PME: approche conceptuelle et expérimentation. *Revue internationale PME*, *15*(2), 35-62.

Schmitt, C., Ndjambou, R., & Husson, J. (2014). Le développement durable et les modèles de la valeur en entrepreneuriat. In R. Guillouzo, *Entrepreneuriat, développement durable et territoires* (p. 141-158). Paris: Hachette - Agence Universitaire de la Fancophonie.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Transaction ed.). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Séguin, F., & Durif, F. (2007). Une stratégie éthique «chemin faisant». *Gestion*, *32*(1), 83. https://doi.org/10.3917/riges.321.0083

Sen, A. (2001). *Development as freedom*. Great Britain: Oxford University Press.

Serres, M. (2009). *Temps des crises*. Paris, France: Le Pommier.

Sheppard, E., & Leitner, H. (2010). Quo vadis neoliberalism? The remaking of global capitalist governance after the Washington Consensus. *Geoforum*, *41*(2), 185-194. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.09.009

Sibille, H. (2016a). D'où vient, où va l'entrepreneuriat social en France? Pour un dialogue France-Québec sur l'entrepreneuriat social. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (54). Consulté à l'adresse http://interventionseconomiques.revues.org/2784

Sibille, H. (2016b, mars). Petite histoire de l'entrepreneuriat social en France [Blog]. Consulté 9 février 2017, à l'adresse http://alternatives-economiques.fr/blogs/sibille/2016/04/22/petite-histoire-de-lentrepreneuriat-social-en-france/#more-83

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2003). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*. McGraw-Hill.

Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. In J. Marschak, C. B. McGuire, R. Radner, & K. J. Arrow, *Decision and organization* (p. 161-176). Amsterdam: North-Holland Publishing Company.

Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization science*, *2*(1), 125-134.

Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3e éd.). Cambridge, Mass.: MIT Press. Consulté à l'adresse http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=49230

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *20*(3-4), 17-42.

Stiglitz, J. E., Sen, A. K., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social* (p. 324). Paris: INSEE. Consulté à l'adresse http://www.ephygie.com/wp-content/uploads/2011/05/Rapport-de-la-Commission-sur-la-mesure-des-performances-%C3%A9conomiques-et-du-progr%C3%A8s-social-Rapport-Stiglitz.pdf

Sustainability Illustrated. (2015). *Sustainability explained with simple natural science (new 2015)* [Digital]. YouTube: Sustainability Illustrated. Consulté à l'adresse https://www.youtube.com/

The SROI Network. (2012, janvier). A guide to Social Return on Investment. The SROI Network. Consulté à l'adresse http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf

Transition Network. (2016). *Le Guide Essentiel de la Transition. Comment lancer la Transition dans votre rue, votre village, votre région ou votre organisation.* (p. 64). Devon, Grande-Bretagne: Transition Network. Consulté à l'adresse http://transitionnetwork.org/wp-content/uploads/2017/02/The-Essential-Guide-to-Doing-Transition.-Le-Guide-Essentiel-de-la-Transition..compressed.pdf

Transition.org. (2016). What is Transition? Consulté 3 avril 2017, à l'adresse https://transitionnetwork.org/about-the-movement/what-is-transition/

Ugarte, L., Agirre, A., & Juaristi, E. (2009). The cohesive power of new management alternatives: principal components of the Irizar model. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, *8*(1), 13–26.

Van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, *34*(182), 33-44. https://doi.org/10.3166/rfg.182.33-44

Vanderveen, S. (2015, mai 14). Saras Sarasvathy: How Expert Entrepreneurs Practice Effectuation. Consulté 23 juin 2017, à l'adresse https://blogs.hope.edu/center-for-faithful-leadership/uncategorized/sarasvathy-effectuation-entrepreneur/

Varela, F. J. (1989). *Introduction aux sciences cognitives*. Paris: Seuil.

Veraza Urtuzuástegui, J. (2010). Crisis económica y crisis de la forma neoliberal de civilización (o de la subordinación real del consumo bajo el capital específicamente neoliberal). *Argumentos*, *23*(63), 123–157.

Verstraete, T. (1997). Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *10*(1), 43-72.

Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *4*(1), 33-52.

Vinck, D. (Éd.). (2003). *Everyday engineering: An ethnography of design and innovation*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Vinck, D. (2004, février). *Production dobjets intermédiaires*. Grenoble. Consulté à l'adresse http://slideplayer.fr/slide/1138350/

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *3*(1), 51-72.

Vinck, D. (2013, juillet). *La innovación: una visión desde la Sociología*. Presentación Magistral présenté à Foro: « El Rol de la Universidad y la Innovación en la Sociedad », UPIICSA - IPN, Mexico, MEXICO.

Vogt, C. (2010). Socializar o conhecimento, a utopia indispensável [Forum Oficial]. Consulté à l'adresse http://www.revistacts.net/elforo/304-el-debate-socializar-el-conocimiento-la-utopia-indispensable

von Glasersfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. In P. Watzlawick, *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme* (Vol. 325, p. 19-44). Paris: Editions du Seuil.

Walliser, B. (1977). *Systèmes et modèles: introduction critique à l'analyse de systèmes*. Paris: Editions du Seuil.

Wamae, W. (2009). Enhancing the role of knowledge and innovation for development. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, *8*(3), 199–220.

Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. New York: WW Norton & Company.

Williamson, J. (1993). Democracy and the "Washington consensus". *World development*, *21*(8), 1329–1336.

WWF. (2016). *Rapport Planète Vivante 2016. Risque et résilience dans l'Anthropocène.* (p. 75). World Wildlife Fund. Consulté à l'adresse http://assets.wwffr.panda.org/downloads/27102016_lpr_2016_rapport_planete_vivante.pdf

Yunus, M. (2003). *Banker to the Poor*. MBI Publishing Company.

Yunus, M. (2007a). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. USA: PublicAffairs.

Yunus, M. (2007b). Social Business [Organisation Website]. Consulté 30 avril 2014, à l'adresse http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/social-business

Yunus, M. (2008). *Vers un nouveau capitalisme*. Paris: JC Lattès.

Glossaire

Concept en français (*anglais*, espagnol**)**	**Définition**
Acteur (*actor*, actor**)**	Un individu ou un groupe, humain ou non, qui réalise une action et qui laisse une trace qui peut être suivi (Arellano Hernández, 2011; Gaudin, 2001; Latour, 2005)
Agir entrepreneurial (*entrepreneurial action*, actuar emprendedor**)**	Paradigme de l'entrepreneuriat qui replace l'action fruit d'une pensée au centre de la réflexion sur la création d'une activité. « Situation dans laquelle l'entrepreneur développe des actions 'chemin faisant' à destination de son écosystème constitué des parties prenantes, à partir d'une intentionnalité permettant de relier un futur souhaité à un contexte présent » (Schmitt, 2015, p. 80). Il s'oppose et rassemble l'agir rationnel (optimisation des ressources), l'agir normatif (typologie d'entrepreneur), et l'agir cognitif (vision).
Artefact (*artefact*, artefacto**)**	Objet artificiel, construit pour représenter, transformer, faciliter l'action
Capital (*capital,* capital)	Ce qui permet de produire autre chose, des attributs, des avantages. « Ensemble des moyens en argent, en techniques, en savoir faire qui, naissant de l'épargne, peut-être mobilisé pour la production de biens et services » (Drancourt, 2002 cité par Penot, 2011). Bourdieu (1986) développe, en plus du capital économique, le capital social (relations) et culturel (capacité intellectuel).
Circuits courts (*short supply chain, short circuit,* circuitos cortos, canales cortos)	Mode de commercialisation entre producteur et consommateur sans intermédiaire ou un seul. « Un circuit court est une relation transparente entre plusieurs acteurs de l'économie obéissant à 4 critères incontournables : La création de liens sociaux et de coopération. L'équité dans les échanges financiers. Une approche participative. Une logique pédagogique. » (Le labo ESS, s. d.)
Complexité (*complexity,* complejidad)	C'est un phénomène des systèmes vivants lié à l'extrême quantité d'interactions et d'interférences des unités, ainsi aux incertitudes, indéterminations, et phénomènes aléatoires qui produisent un mélange intime entre ordre, désordre et organisation (Morin, 2005).
Concept (*concept,* concepto)	Modèle (résultat d'une modélisation) défini par une théorie : par exemple le concept de vitesse, ou celui de note de musique (cf. notion) (Fourez, 2009, p. 33)
Conception (*design*, concepción**)**	Acte de la pensée par lequel nous formons des concepts, jugeons, créons, nous approprions de la réalité.
Décroissance (*degrowth*, decrecimiento**)**	Mouvement social né de l'économie politique, l'écologie et la thermodynamique qui s'oppose à la croissance, au libéralisme économique et au productivisme (Abraham et al., 2011; Georgescu-Roegen, 1995; Harribey, 2007). (Cf. Transition écologique, Développement durable).

Développement durable (*sustainable development,* desarrollo sustentable)	Une façon de répondre aux besoins actuels en prenant compte de l'économie, la société et l'environnement, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins (Rapport Brundtland, Déclaration de Johannesburg ; Abraham et al., 2011). (Cf. Transition écologique, Décroissance).
Développement local (*local development*, desarrollo local)	Développement pour un territoire et ses habitants basé sur les ressources endogènes et les capacités disponibles dans la communauté, ville, municipalité, ou région.
Echelle de valeurs (*values scale,* escala de valores)	C'est une hiérarchie des choix (Angel, 1998), c'est un inventaire psychologique utilisé pour déterminer des attributs, principes, coutumes que les gens endossent dans leur vie.
Économie social et solidaire (*social economy*, economía social y solidaria)	Troisième secteur de l'économie qui se situe entre le secteur privé et public. « L'économie sociale et solidaire est une acception française qui recoupe les organisations de l'économie sociale » (associations, fondations, mutuelles et coopératives) [ainsi] que les organisations qui ont pour objectif « renforcer le lien social et promouvoir un échange équitable » (Borello et al., 2012, p. 290). (Cf. entreprise social)
Entreprise social (*social enterprise [UK], social business [US]*, empresa social)	Indépendamment des statuts, « une entreprise sociale est une organisation productive privée qui cherche à atteindre un impact social, sociétal et environnemental positif par la mise en œuvre d'un modèle économique viable dans le cadre d'une lucrativité limitée » (Borello et al., 2012, p. 292)
Entreprise solidaire (*…*, empresa de solidaridad)	En France, les entreprises solidaires sont celles qui suivent quatre critères : un statu de l'ESS une insertion d'au moins 30% des salariés et 35% de l'actif de l'entreprise en titres des entreprises solidaires (Borello et al., 2012, p. 293)
Impact social (*social impact*, impacto social)	Ensemble d'externalités, des effets positives ou négatives que les activités d'une entreprise ont sur son environnement, sans passer par le marché (Borello et al., 2012, p. 298)
Innovation (*innovation*, innovación)	Processus social, interactif, entre humains et non-humains, de création de valeur à travers de la recherche scientifique et le développement technologique. Nouveaux produits, procédés, formes d'organisation ou de commercialisation qui sont introduits, acceptés, consommés et adaptés dans le marché.
Intentionnalité (*intentionality*, intencionalidad)	« Capacité qu'a un individu de se forger des représentations portant son empreinte (désir, volonté, rapport au monde…) à l'instar des actions qu'il entreprend. […] L'action entrepreneuriale permettant de relier le futur souhaité et le présent est dite intentionnelle, car elle exprime le sens que l'entrepreneur attribue aux choses » (Schmitt, 2015, p. 74)
Modèle (*model*, modelo)	« Représentations intelligibles artificielles, symboliques, des situations dans lesquelles nous intervenons » (Le Moigne, 1999, p. 15)
Modélisation (*modelling*, modelización)	« Action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe, et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein du phénomène ; raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ces projets d'actions possibles » (Le Moigne, 1999, p. 5)
Notion (*notion*, noción)	Modèle (résultat d'une modélisation) dont la définition théorique n'est pas encore bien claire. Elle reste vague (cf. Concept). (Fourez, 2009, p. 33)

Problématiser (*problem making*, problematización**)**	Construire un problème, aller de la solution aux situations initiales. « Développer une expérience dans le cadre même du développement d'opportunités d'affaires » (Schmitt, 2015, p.79)
Processus entrepreneurial (*entrepreneurial process*, proceso de emprendimiento**)**	Toutes les fonctionnes, activités et actions associés à la perception d'opportunités et à la création des organisations pour les poursuivre (Bygrave & Hofer, 1991, p. 14)
Représentation (*representation*, representación**)**	Objet (construction) qui tienne la place du réel complexe dans des conversations entre humains. Les humains produisent et reproduisent les représentations selon ses idéologies. (Fourez, 2009, p. 38-39)
Richesse (*wealth*, riqueza**)**	Notion relative et subjective, clef du langage économique. Ce qui satisfait un besoin, ce qui a une utilité. (De Lastic, 2014, p. 16) Accumulation de valeur. (Cf. Valeur)
Situation de gestión (*management situation*, situación de gestión**)**	« lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps determiné, une action colective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Schmitt, 1999, p. 315)
Sociologie de la traduction (*sociology of translation*, sociología de la traducción**)**	« Elle essaye d'expliquer la manière par laquelle la nature, la société et les representations symboliques s'entretissent dans la fabrication des mediations qui permet d'ensembler les trois dimensions » (Arellano Hernández, 2003). (Cf. Théorie de l'Acteur Réseau)
Théorie de l'acteur-réseau (*Actor-Network Theory*, Teoría del Actor-Red**)**	Nom donné à la sociologie de la traduction, terme reprise par Bruno Latour dans son best-seller « Reassembling the social » (Cf. Sociologie de la traduction)
Transition écologique (*ecological transition*, transición ecológica**)**	Mouvement social de questionnement du mode de vie et qui milite pour un monde plus juste, plus connecté humainement, avec des opportunités pour tous. (Cf. Développement durable, décroissance)
Valeur (*value*, valor**)**	C'est une notion subjective lié au « processus et résultat évolutif qui prend ses racines dans l'anticipation du futur (conception) afin de guider l'action présente chemin faisant (réalisation et valorisation) » (Schmitt, 2012c, p. 81). Elle n'a pas de réalité objective, donc, n'existe pas dans l'absolue mais se rapporte toujours à quelque chose. (Cf. Prix)
Valeur ajoutée (*added value*, valor agregado**)**	Différence entre la valeur de la production évaluée au prix du marché et la valeur des biens et services utilisés dans le processus de production
Valeur d'usage (*use value*, valor de uso**)**	Valeur liée à l'utilité qu'une marchandise procure (Harribey, 2004)
Valeur d'échange (*exchange value*, valor de cambio**)**	Valeur liée à la capacité d'une marchandise d'entrer en rapport quantifiable avec une autre (Harribey, 2004). Prix relatif.
Valeur partagée (*shared value,* valor compartido**)**	C'est un ensemble de politiques et pratiques de gestion qui cherchent à identifier et étendre les connections entre le progrès économique et social. Ce progrès est mesure par un ratio entre coûts et bénéfices (Porter & Kramer, 2011)(p. 6).

Annexe 1.
Document de travail IDéO©
(version originale)

Evaluation du potentiel d'affaires d'un projet - Idéo©

Désignation définitive ou provisoire du projet :

Projet n°

Date :
Formation :

Document conçu par :
Christophe SCHMITT
Docteur en Sciences de Gestion
Maître de Conférences HDR
christophe.schmitt@ensaia.inpl-nancy.fr

Sommaire du document de travail

1. De l'idée à l'opportunité d'affaire ? 3
2. La méthode Idéo© : la construction d'un scénario, partie 1 4
21. Les Acteurs du projet 5
22. Le projet c'est quoi ? 6
23. Le projet pour quoi ? 7
24. Le projet fait quoi ? 8
25. Le projet dans quel environnement et dans quelle histoire ? 9
3. La méthode Idéo© : la construction d'un scénario, partie 2 10
4. Annexes 14
5. Eléments bibliographiques 16

1. De l'idée à l'opportunité d'affaire ?

« Ce n'est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent », Watzlawick, *Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes* in L'invention de la réalité, contribution au constructivisme, Seuil, Paris.

Concevoir un scénario dans sa tête avant de le réaliser

De façon générale, il est possible d'avancer que l'entrepreneuriat est une activité à projet singulière. En effet, les entrepreneurs doivent faire face à des situations qui se caractérisent non seulement par leur variété mais aussi par le fait qu'elles ne sont jamais parf aitement identiques, nécessitant la mise en place de démarches innovantes et inventives à la différence des situations routinières qui se répètent dans le tem ps. Les situations que rencontrent les entrepreneurs ressemblent de plus en plus à celles qui caractérisent la conception. Ainsi, l'entrepreneuriat est loin d'être uniquement une activité de réalisation et de valorisation, c'est aussi une activité de conception. Si l'on considère comme nous l'avons évoqué en introduction de ce chapitre que le scénario est un élément important du proce ssus entrepreneurial, la conception d'un scénario apparaît alors comme un enjeu essentiel pour la conduite et la réussite de projets entrepreneuriaux.

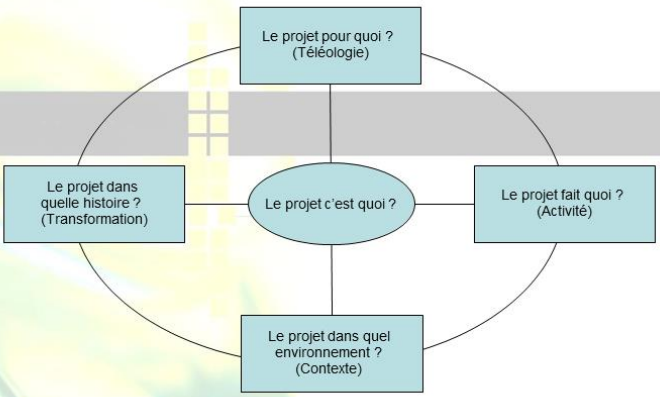
La plupart du temps, les méthodes et les démarches pour favoriser l'entrepreneuriat, participent avant to ut à la rationalisation de l'action plutôt qu'à sa conception. En effet, les méthodes utilisés, comme l'étude de marché, le plan de financement ou encore le plan d'affaires, favorisent principalement la structuration de la réflexion entrepreneuriale autour d'un scénario préétabli. Ces méthodes favorisent le travail sur la robustesse du scénario. Or, il est essentiel avant de travailler sur la robustesse d'un scénario et donc du projet ent repreneurial, que l'entrepreneur se pose des questions au niveau du scénario qu'il souhaite concevoir. Ces questions sont sous-jacentes aux projets et aux actions à mener, mais l'entrepreneur n'est pas forcément conscient de ces questions. Il convient d'expliciter le scénario en travaillant sur sa conception. L'activité de conception favorise ce travail sur les questions en les faisant émerger et en les discutant. *…+ La conception demande donc un travail d'imagination organisé et structurant. Cela requiert de la méthode, des efforts.

Si entreprendre, c'est concevoir un scénario, alors comment définir l'action de conception ? Pour répondre à cette question, nous montrerons dans la suite de ce chapitre que les notions de problématisation et de traduction sont en interaction avec l'action de conception.

Extrait de Schmitt, C. (2010), *La valeur des produits et des services en PME*, Editions Growth Publisher.

Page 3 /17 Conception : Christophe SCHMITT

2. La méthode Idéo© : la construction d'un scénario, partie 1



Page 4 /17 Conception : Christophe SCHMITT

21. Les Acteurs du projet

Porteur du projet : il s'agit souvent de la personne à l'origine du projet. Il n'a pas toutes les connaissances et les compétences nécessaires au bon déroulement du projet, il est donc amené à les chercher en interne et/ou en externe[1]. Il prend les décisions en dernier ressort. Il est garant de la gestion du temps et organise les relations internes du projet (répartition des tâches) mais aussi externes (financeurs, fournisseurs, clients, ...)

Participants du groupe de travail : ce sont les personnes du groupe de travail. Elles correspondent aux connaissances et aux **compétences internes**. Elles représentent des connaissances et des compétences différentes et de préférence complémentaires. Dans cette perspective, elles peuvent être amenées à travailler momentanément sur un point particulier du projet.

Autres destinataires du document : ce document peut être présenté à des clients, des fournisseurs, des investisseurs, des partenaires, ... **Pourquoi choisissez-vous ces destinataires ?**

[1] Appelés aussi stakeholders ou parties prenantes pour les acteurs qui ne détiennent pas d'intérêts financiers et shareholders pour les actionnaires financiers.

22. Le projet c'est quoi ?

"Décris-moi ton projet" : Présenter en une phrase votre projet	"Dessine-moi ton projet" : L'objectif est d'illustrer votre phrase

23. Le projet pour quoi ?

24. Le projet fait quoi ?

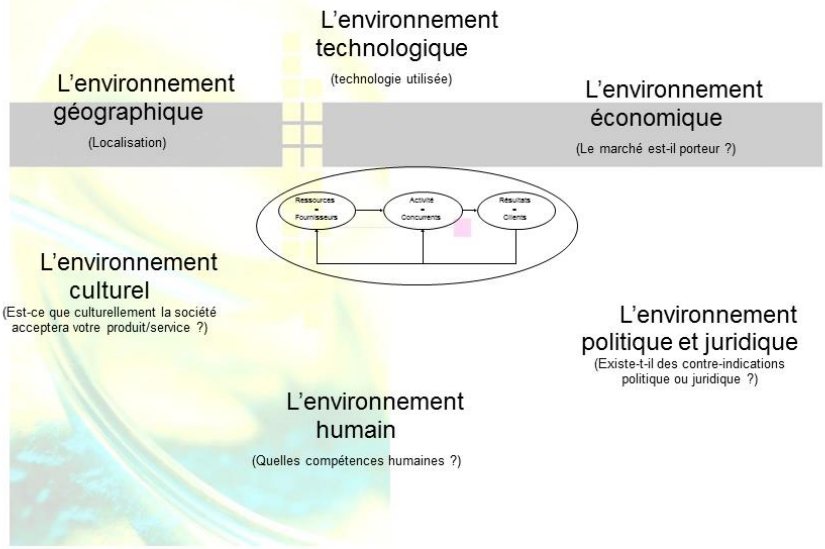
1. Comment s'organisent les activités du projet ? (présentation des activités régulières de l'organisation, ne pas oublier les activités connexes comme la gestion administrative, la commercialisation, le nettoyage, ...)

2. Quelles sont les ressources nécessaires aux différentes activités ? (Humaines, techniques et financières)

3. Quels sont les résultats attendus par rapport à ces activités ? (chaque activité doit faire l'objet d'un résultat attendu) en plus du résultat général attendu)

25. Le projet dans quel environnement et dans quelle histoire ?

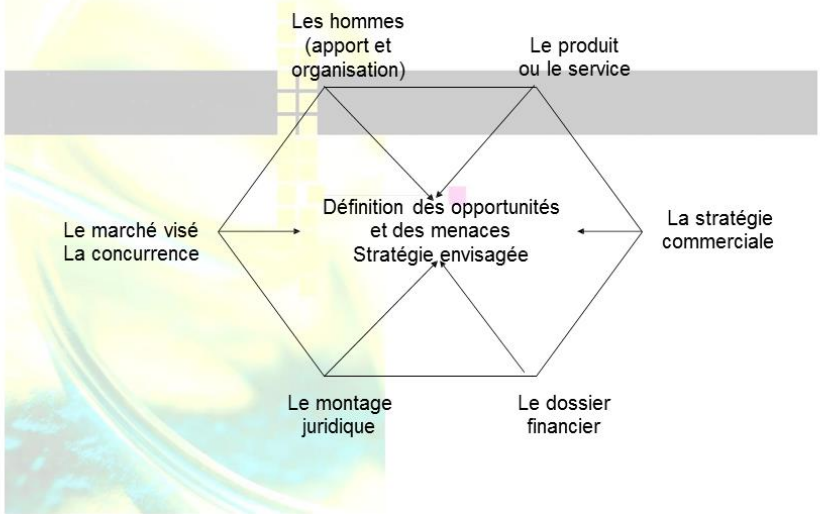
Les informations présentées ci-dessous doivent avoir un rapport avec le projet.



Conception : Christophe SCHMITT

3. La méthode Idéo© : la construction d'un scénario, partie 2

Présentation sommaire des points à étudier pour élaborer un plan d'affaires. Ces points sont détaillés dans les pages suivantes. Pour une présentation du plan d'affaires, voir notamment http://christopheschmitt.free.fr/.



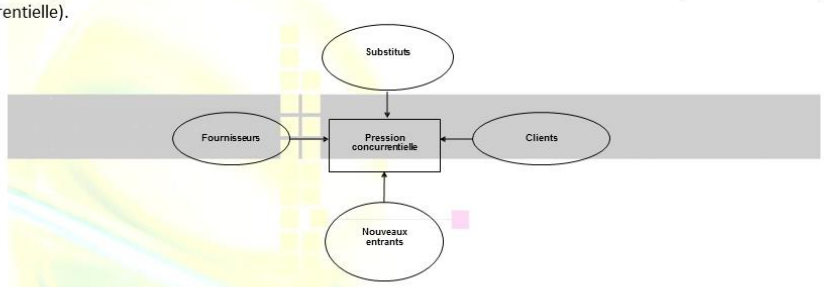
Conception : Christophe SCHMITT

Les hommes : les personnes (quantitatif et qualitatif), organisation (qui fait quoi ?, heures d'ouverture, surface de travail, salaire, matériel nécessaire, cohérence dans le profil de l'équipe (expérience/capacité)), …

Le marché : CA potentiel du marché (est-ce que le gâteau est important ?), de mon activité (quelle est la part du gâteau que je veux prendre ?), dépenses moyennes observées sur le marché par les utilisateurs, …

Produit/Service : historique du produit, intérêt du produit, caractéristiques (fonctionnelles, par rapport à concurrence, évaluation du prix, quantité vendue, marge ou valeur ajoutée, utilité), …

Concurrence : à travers le modèle des forces de la conccurrencede M. Porter, analyser les points suivants : la menace de produits de remplacement (les substituts), la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients et enfin concluez sur l'intensité de ces différentes forces (évaluation de la pression concurrentielle).



Dossier financier : détermination du CA, évaluation des différents coûts de toutes les rubriques, synthèse et analyse des principaux résultats, … (Annexe 1 et 2).
Détailler ci-dessous le calcul de votre CA, caractériser votre BFR, vos besoins financiers et le moyen que vous comptez mettre en place pour y pallier.

Montage juridique : le choix du statut juridique n'est pas neutre, il répond aussi à des exigences commerciales (image donnée à l'extérieure), mais aussi à la concurrence et à l'organisation, ...

Stratégie commerciale : objectif et démarche commerciale, adéquation avec l'organisation, par rapport à la concurrence, nombre de personnes mobilisées, nécessité de recourir à des distributeurs, ...

Stratégie envisagée : quelle est votre vision à moyen et à long terme de votre projet ?

Opportunités/Menaces : quelles sont les opportunités qui pourraient permettre la réussite de votre projet et inversement quelles sont les menaces par rapport à un échec possible, ...

4. Annexes

Annexe 1 Compte de résultat

COMPTE DE RESULTAT

PRODUITS - VENTES	
Chiffre d'affaires TTC	
TVA	
Chiffre d'affaires Hors taxes	
TOTAL DES VENTES	
CHARGES	
Matières premières	
Frais de personnel : Salaires et charges (salaire net x 1,8)	
Loyer	
Dépenses d'énergie (1500 €/100m²/an)	
Fournitures de bureau	
Entretien et réparations	
Frais de déplacements (30 cts/kms)	
Assurances (1000 à 1500 €/100m²/an pour une activité de service)	
Frais de comptabilité (1500 à 10 000 €/an)	
Frais administratifs	
Tél, ADSL, Fax	
Autres	
Impôts et taxes (2% du CA HT)	
TOTAL DES CHARGES	
RESULTAT brut	

Annexe 2 Montage financier du projet

MONTAGE FINANCIER DU PROJET

BESOINS (durables)	
Immobilisations (Investissements)	
Immeubles (terrains, locaux,…)	
Aménagements, travaux, installations,…	
Matériel (machines,…)	
Matériel de bureau	
Véhicules	
Autres……..	
Besoin en fonds de roulement (BFR)	
Constitution (% de l'ensemblre des charges à débourser)	
Remboursement d'emprunts à moyen ou long terme *(hors intérêt)*	
TOTAL DES BESOINS	
RESSOURCES (durables)	
Capitaux propres (Fonds propres)	
Capital	
Autofinancement net (capacité d'autofinancement)	
Aides et subventions	
Capitaux empruntés (emprunts à moyen et long terme)	
TOTAL DES RESSOURCES	

5. Eléments bibliographiques

Christophe SCHMIIT : *La valeur des produits et des services en PME*, Editions Growth Publisher

Christophe SCHMITT : *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec

- SCHMITT C., Les situations entrepreneuriales : une nouvelle grille d'analyse pour aborder l'entrepreneuriat, Revue Economie et Sociale, n°3, p. 11-25, 2009.
- SCHMITT C., et al ., Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques, Revue Management & Avenir, n°30, p. 207-226, 2009.
- SCHMITT C. et al., Un cadre méthodologique pour des recherches tirant parti de l'expérience des praticiens de la gestion en PME, Economie et Société, Série Economie de l'entreprise, n°2/2009, p. 271-294
- SCHMITT C., et al., L'entrepreneuriat comme une activité à projet. Intérêts, apports et pratiques, Revue Internationale de Psychosociologie, Vol XIV, n°32, printemps, p. 141-160, 2008.
- SCHMITT C. (dir), Université et Entrepreneuriat, tome 1 et 2, Presses Universitaires de Nancy, Collection Organisations en action, 2005 et 2008.
- SCHMITT C. et al. (dir), La Construction de Savoirs pour l'Action, L'Harmattan, Collection Action et Savoir, 2008.
- SCHMITT C. et al. (dir), Paroles d'artisans, Presses Universitaires de Nancy, Collection Organisations en action, 2008.
- SCHMITT C., "De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet, P". Lievre, M. Lecoutre, M. K. Traoré, dans "Management de projets, les règles de l'activité à projet", Hermes/Lavoisier, p. 125-135, 2006.
- SCHMITT C. et al., "Les logiques de création : la place de la conception dans le processus de structuration des organisations", dans W. AZAN, F. BARES et C. CORNOLTI, "Logiques de création : Enjeux théoriques et management", L'Harmattan, 2006.
- SCHMITT C. et al., Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial : Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial, 8ème CIFEPME, Fribourg, octobre, 2006.
- SCHMITT C., Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences, Colloque Cerisy "Intelligence de la complexité ? épistémologie et pragmatique", juin 2005.

Annexe 2.
Document de travail IDEO+D (version beta)

IDEO + D

Évaluation du potentiel d'affaires et de l'impact durable d'un projet entrepreneurial

Document de travail
Version Complète

Nom du projet : _____

Porteur du projet :
_____

Fait à _____ le _____

Dans le cas échéant

Établissement : _____

Formation : _____

Facilitateur : _____

Version Bêta
Juillet 2016

Présentation de la démarche

- **Ceci est un guide**.
- Voici un document de travail pour réfléchir aux étapes de conception d'un scénario d'entreprise.
- La construction d'un scénario n'est pas linéaire. **N'hésitez pas à revenir changer les étapes précédents autant de fois que nécessaire** (ou à avancer si jamais vous vous trouvez bloqué).
- Vous n'êtes pas obligé de tout répondre. Les questions sont là pour vous aider dans la réflexion, elles **ne sont pas une grille à remplir** impérativement.
- Il faut **réfléchir à un projet entrepreneurial** ; séparer les étapes de conception et gestion du projet.
- Il faut imaginer une vision de long terme : *« Ce n'est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent » Paul Watzlawick.*
- Les espaces en gris sont destinés à recevoir le résultat de vos réflexions. Sont des espaces pour prendre des notes.
- À la fin, il faut préparer **une présentation brève** en tenant compte qu'il aura un jury (de potentiels investisseurs). Il faut donc pour bien relever l'intérêt du projet et son contexte.
- **On ne cherche pas l'exactitude mais la cohérence et la robustesse du scénario.**
- ATTENTION ! Les pages 4 et 12 informent sur les parties qui suivent et donc il ne faut pas les remplir.

2

Planning pour formation dans une semaine

Selon le temps dédié à la formation, vous devrez traiter avec plus ou moins de profondeur les sections proposées. Une formation type de 5 jours devrait avoir le planning suivant :

Premier jour. ***Choisir une idée.***
- « Qui suis-je ? »
  - Me reconnaître dans un environnement.
  - Découvrir mes motivations.
  - Découvrir les barrières en moi.
- « Mon projet c'est quoi ? »
  - Brainstorming pour trouver des idées.
  - Phrase + Image
- « Les acteurs de mon projet. »

Deuxième jour. ***Développer l'idée.***
- « Mon projet dans quelle histoire ? »
- « Mon projet pour quoi ? »
- « Mon projet fait quoi ? »
- « Mon projet dans quel contexte ? »

Troisième jour. ***De l'idée à l'opportunité d'affaires.***
- Plan d'affaires, éléments stratégiques.
  - Le produit et son marché
  - Les hommes et la gouvernance
  - La communication
  - La concurrence
  - Les impacts financiers, sociaux et environnementaux
- Dossier financier

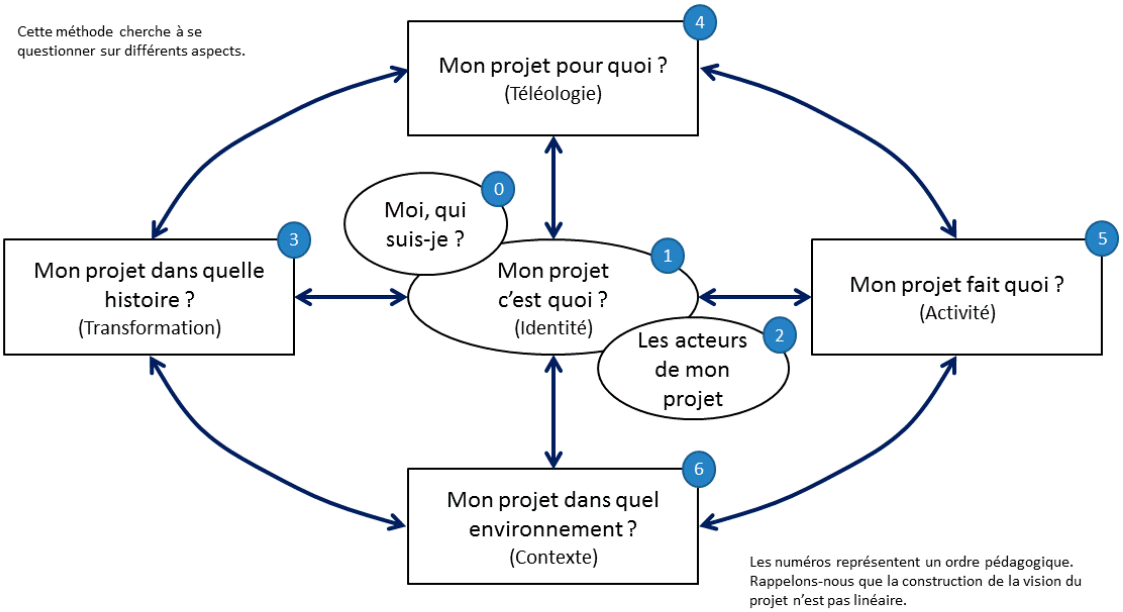
Quatrième jour. ***Confronter mon scénario.***
- Évaluation croisée avec autres projets.
- Retravailler les éléments faibles.

Cinquième jour. ***Soutenance devant un jury.***
- Préparation du pitch ou présentation (de 3 à 7 minutes).
- Soutenance et discussion.

3

1. La construction d'un scénario (Partie 1)
LA VISION DU PROJET

Cette méthode cherche à se questionner sur différents aspects.

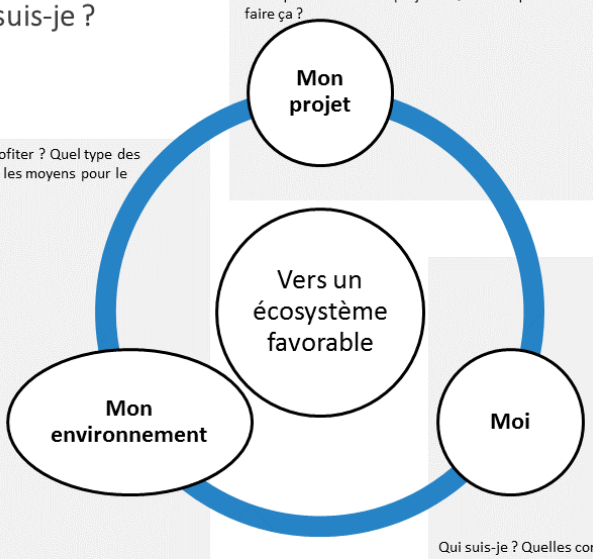


Les numéros représentent un ordre pédagogique. Rappelons-nous que la construction de la vision du projet n'est pas linéaire.

4

1.0. Moi, qui suis-je ?

Pour quoi moi dans ce projet ? Qu'est-ce que me tienne à cœur dans ce projet ? ? Je veux vraiment faire ça ?



De quelles relations je peux profiter ? Quel type des rencontres veux-je faire ? Ai-je les moyens pour le projet ?

Qui suis-je ? Quelles compétences me font la meilleure personne pour ce projet ?

Barrières psychosociales

Peurs, préjugés, raisons pour ne pas oser, regrets, remords...

5

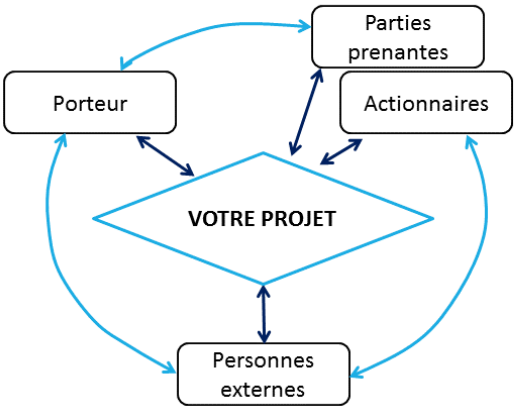
1.1. Mon projet c'est quoi ?

"Décris-moi ton projet" :
Quelle phrase peut bien résumer l'ensemble de mon projet ?

"Dessine-moi ton projet" :
Quelle image peut bien donner une vue d'ensemble sur mon projet ?

6

1.2. Les acteurs de mon projet



Les personnes ou organisations qui ne détiennent pas d'intérêts financiers dans le projet sont appelées aussi « *stakeholders* », ou parties prenantes. Les « *shareholders* » sont les actionnaires financiers.

Porteur (s) du projet : il s'agit souvent de la (s) personne (s) à l'origine du projet. Qui est à la tête au début du projet ? Sont plusieurs ? Pour quoi ? Le (s) porteur (s) n'a pas toutes les connaissances ni les compétences nécessaires au bon déroulement du projet, mais il les cherche. Il prend les décisions en dernier ressort. Il est garant de la gestion du temps et organise les relations internes du projet (répartition des tâches) mais aussi externes (financeurs, fournisseurs, clients)

Participants du groupe de travail : c'est la première équipe, juste à côté du porteur. Les personnes ici correspondent aux connaissances et aux compétences internes au niveau stratégique. Ce sont les partenaires. Qui fait partir du groupe ? Pour quoi il/elle est là ? Quelles compétences apport lui au groupe ?

Destinataires du document : ce document peut être intéressant pour certains. Bien adapté, il peut être présenté à des clients, des fournisseurs, des investisseurs, des partenaires. Vous voulez présenter à qui ? Pour quoi ? Qu'attendez-vous ?

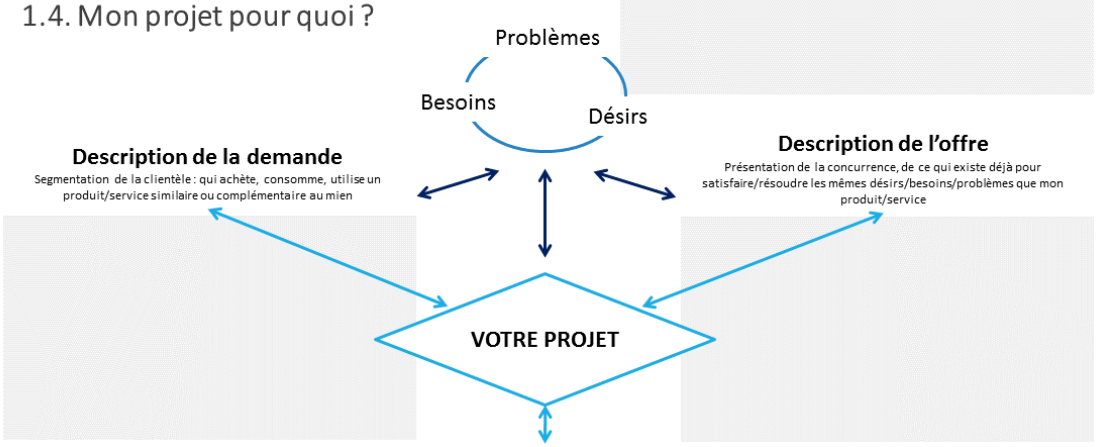
7

1.3. Mon projet dans quelle histoire ?

Les gens aiment les histoires. Sur le projet on peut raconter : Comment est-il né ? Quel est son héritage ? Quelles décisions ont été prises et quiont changé le cours de l'histoire ? Une vidéo courte est très appréciée.

8

1.4. Mon projet pour quoi ?



9

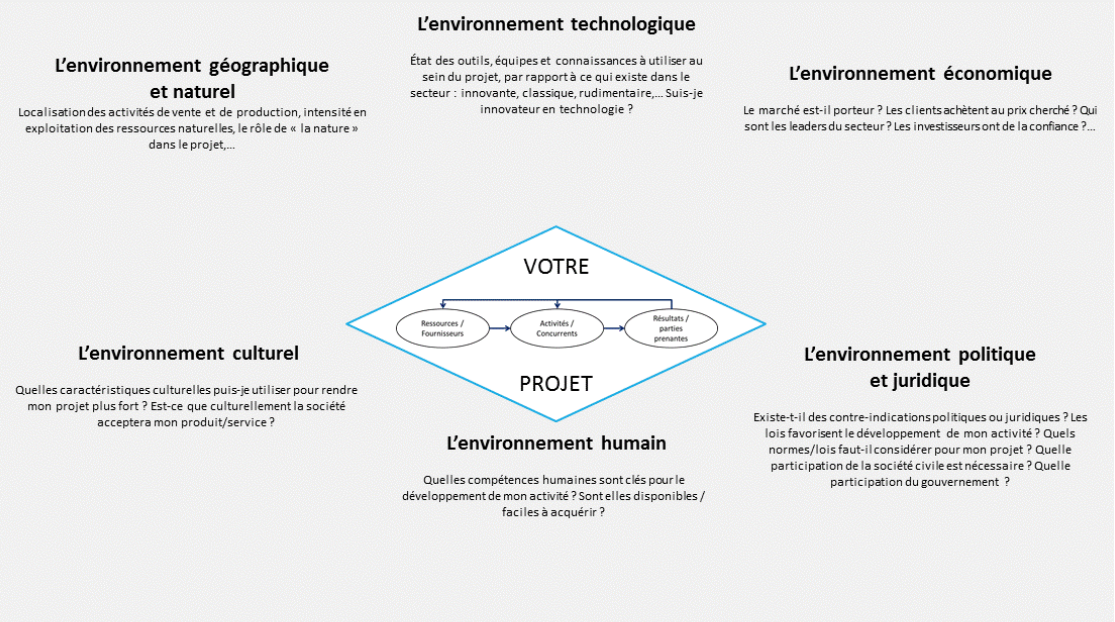
1.5. Mon projet fait quoi ?

1. Comment s'organisent les activités du projet ? Il faut présenter le stratégies qu'il faut mener à bien là, dans l'horizon du projet. Les séparer par moments (avant, durant ou après le démarrage), par niveau (stratégique, opérationnel) et par fonction (production, gestion, vente, distribution…) peut être bien utile. Il faut compter aussi les activités connexes comme le nettoyage, la communication, la levé des fonds,…)
2. Quelles sont les ressources (humaines, techniques, financières,…) nécessaires aux différentes activités ?
3. Quels sont les résultats attendus par rapport à ces activités ? l'objectif dans le temps ?

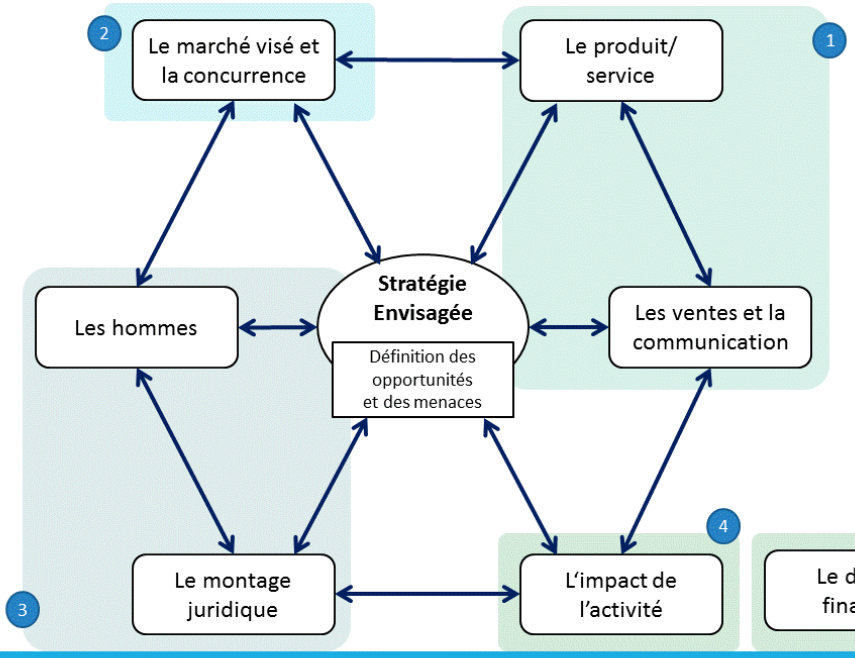
2. Ressources	1. Activités	3. Résultats

10

1.6. Mon projet dans quel environnement ?



2. La construction d'un scénario (Partie 2)
LE PLAN D'AFFAIRES



2.1 Définition des éléments stratégiques : Le produit et les ventes

Produit/Service

Qualitatif	Quantitatif
Historique du produit : relation entre moi, mon projet, mon environnement ; intérêt du produit, caractéristiques fonctionnelles, éléments distinctives par rapport à concurrence	Evaluation du prix, positionnement, quantité à vendre, marge ou valeur ajoutée, utilité,...

Le marché visé

Qualitatif	Quantitatif
Quel comportement j'observe dans le marché de mon projet ? Quel périodicité ? Il y a des saisons ?...	Chiffre d'Affaires (CA) potentiel du marché (est-ce que le gâteau est important ?), de mon activité (quelle est la part du gâteau que je veux prendre ?), dépenses moyennes observées sur le marché par les utilisateurs

Stratégie de ventes et distribution. Objectif et démarche commerciale, adéquation avec l'organisation, par rapport à la concurrence, nombre de personnes mobilisées, nécessité de recourir à des distributeurs, quelle logistique, canal de vente...

Stratégie de publicité et de communication. Quel publicité, où et comment faire des promotions, quels foires/expos/concours/... à y participer, réseaux sociaux,...

13

2.2. Définition des éléments stratégiques : les hommes et le montage

Les personnes. Les hommes et femmes en quantité et compétences, son organisation (qui fait quoi), ses heures et surface de travail pour la plante industrielle ou les bureaux, le salaire en cohérence dans le profil de l'équipe (expérience/capacité).

Montage juridique. Il répond à des exigences commerciales (image donnée à l'extérieur), la concurrence et à la façon de fonctionner. Quel statut juridique et pour quoi ? (Autoentrepreneur, SAS, SRL, Coopératif, Mutuelle, Association, Fondation) Est-ce que cela correspond à mes objectifs ? La charge des impôts est-elle importante ?

Gouvernance de l'entreprise et distribution des bénéfices. Comment va-t-on prendre des décisions stratégiques ? Quel rôle pour les travailleurs dans les décisions de l'entreprise ? Quelle sera la destination des bénéfices et en quelle proportion ? Le montage juridique me le permet ? Lucrativité limité (dans quelle proportion) ?

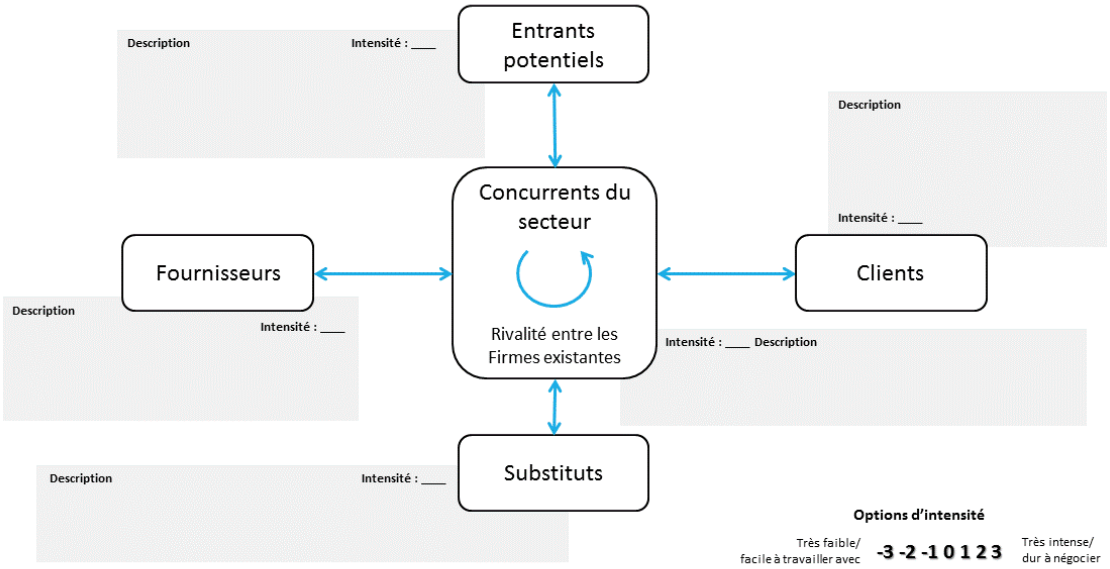
Stratégie de développement envisagée. Pour quand serait votre premier client ? Quelle est votre vision à moyen et à long terme de votre projet ? Quels pas faut-il suivre ? Quel outil pour piloter ?

Opportunités/Menaces : Quelles sont les opportunités qui pourraient permettre la réussite de votre projet et inversement quelles sont les menaces par rapport à un échec possible...

14

2.3. Définition des éléments stratégiques : la concurrence

À travers le modèle des 5 forces de la concurrence de M. Porter, analyser les points suivants : la menace de produits de remplacement (les substituts), la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation de clients, et enfin concluez sur l'intensité de ces différentes forces (évaluation de la pression concurrentielle). **Mettez l'option d'intensité qui corresponde le plus.**



15

2.4. Définition des éléments stratégiques : l'impact de l'activité

Qualitatif	Quantitatif
Emploi. Quelle qualité d'emplois ?	**Emploi.** Combien des employés et quelles conditions (temps partiel, plein, pour projet) ?
Amélioration sociale et environnementale. Quels changements dans la qualité des relations sociales ou avec la nature	Comment mesurer les changements ? Quel objectif d'amélioration ?
	Dossier financier. Détermination du CA, évaluation des différents, synthèse et analyse des principaux résultats… Détailler le calcul de votre CA, déterminer combien vous obtiendrez en donations et participation gouvernementale (dans le cas échéant), caractériser votre BFR, vos besoins financiers et le moyen que vous comptez mettre en place pour y pallier ou récupérer de l'argent.
Autres résultats. Qu'attendez-vous ? Comment comptez vous le mesurer ?	

SEP 2015 IDEO + D 16

2.5. Définition des éléments stratégiques : Dossier financier (compte des résultats)

PRODUITS - VENTES	Moyenne mensuelle	Projection annuelle
Chiffre d'affaires TTC		
TVA		
Chiffre d'affaires Hors taxes		
TOTAL DES VENTES		
CHARGES		
Matières premières		
Frais de personnel : Salaires et charges (salaire net x 1,8)		
Loyer		
Dépenses d'énergie (1500 €/100m²/an)		
Fournitures de bureau		
Entretien et réparations		
Frais de déplacements (30 cts/kms)		
Assurances (1000 à 1500 €/100m²/an pour une activité de service)		
Frais de comptabilité (1500 à 10 000 €/an)		
Autres frais administratifs		
Internet, Fax, portables,...		
Autres charges		
Impôts et taxes (2 % du CA HT)		
TOTAL DES CHARGES		
RESULTAT brut		

Hypothèses de travail

Comment êtes-vous arrivé à ces chiffres ? Quels considérations avez-vous fait ? Dans les pires de cas, quel évolution ?...

17

2.5. Définition des éléments stratégiques : Dossier financier (montage financier)

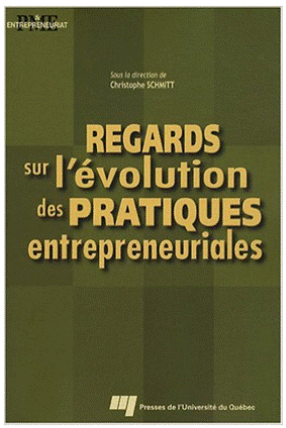
BESOINS (durables)	Montant
Immobilisations (Investissements)	
Immeubles (terrains, locaux,...)	
Aménagements, travaux, installations,...	
Matériel (machines, equipement...)	
Matériel de bureau	
Véhicules	
Autres	
Besoin en fonds de roulement (BFR)	
Constitution (% de l'ensemble des charges à débourser les premiers mois sans ventes ou ventes faibles)	
Remboursement d'emprunts à moyen ou long terme (hors intérêt)	
TOTAL DES BESOINS	
RESSOURCES (durables)	
Capitaux propres (Fonds propres)	
Capital	
Autofinancement net (capacité d'autofinancement)	
Aides et subventions	
Capitaux empruntés (emprunts à moyen et long terme)	
TOTAL DES RESSOURCES	

Hypothèses de travail

Comment êtes-vous arrivé à ces chiffres ? Quelles considérations avez-vous fait ? Dans les pires de cas, quelle évolution ?

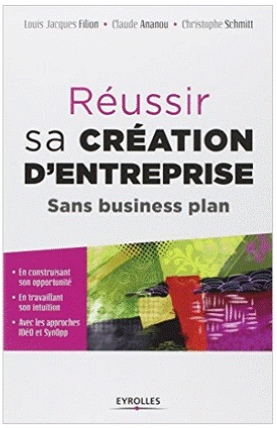
18

Éléments bibliographiques



(2008) Schmitt, C. (dir.)
Regards sur l'évolution des Pratiques Entrepreneuriales.
Montréal : Presses de l'Université du Québec

(2012) Schmitt, C.
La valeur des produits et des services en PME.
2 ed. Berne : Growth Publisher



(2012) Filion, LJ ; Ananou, C. ; et Schmitt, C.
Réussir sa création d'entreprise sans business plan.
Paris : Eyrolles

(2015) Schmitt, C.
L'agir entrepreneurial.
Montréal : Presses de l'Université du Québec

Pour plus d'info, visitez :
www.researchgate.net/profile/Christophe_Schmitt3
www.researchgate.net/profile/Aramis_Marin

Vous attendez quoi pour oser créer votre avenir ?

19

Annexe 3.
Document de travail IDEO+D rempli par les Fermiers d'Ici

IDEO + D

Évaluation du potentiel d'affaires et de l'impact durable d'un projet entrepreneurial

Document de travail
Version Complète

Nom du projet : « Les fermiers d'ici »

Porteur du projet : Franck Magot

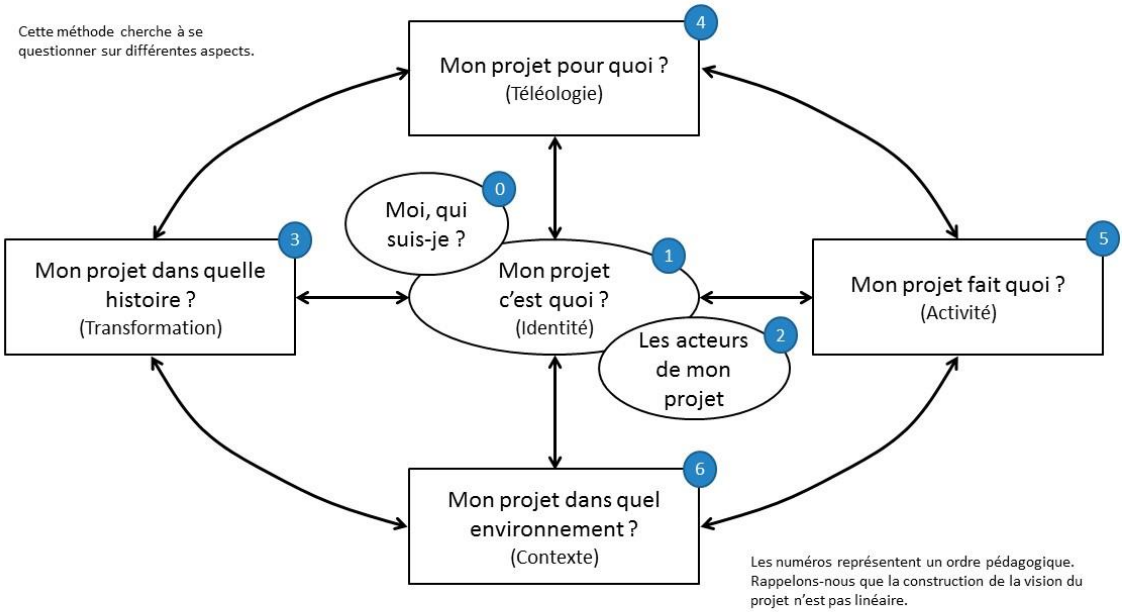
Fait à Nancy le 30 juin 2016

Accompagnateur : Aramís Marin

Version Alpha 1.1
Juin 2016

1. La construction d'un scénario (Partie 1)
LA VISION DU PROJET

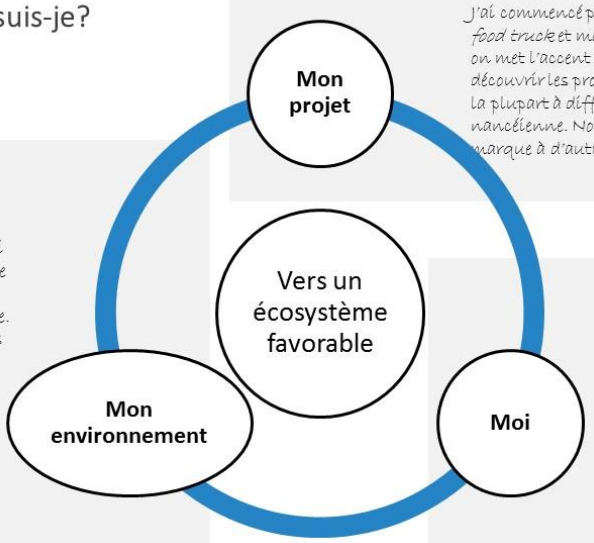
Cette méthode cherche à se questionner sur différentes aspects.



Les numéros représentent un ordre pédagogique. Rappelons-nous que la construction de la vision du projet n'est pas linéaire.

2

1.0. Moi, qui suis-je?



J'ai commencé par l'idée d'un restaurant, puis un food truck et maintenant, pour développer l'activité, on met l'accent sur le service de traiteur qui fait découvrir les produits du terroir, biologiques dans la plupart à différentes personnes de la métropole nancéienne. Notre ambition est de exporter la marque à d'autres espaces.

Après un an et demi de travail sur le projet, j'ai réussi a avoir un réseau important autour de moi des acteurs de l'économie social et solidaire et de l'agriculture en Lorraine. Les politiques publiques sont aussi propices pour l'activité et on s'insrit dans les défis pour faire face au changement climatique.

Franck, ingénieur agronome, petit-fils des agriculteurs. Je souhaite valoriser le travail des paysans et son engagement envers une agriculture respectueuse de la nature

Barrières psychosociales

Peurs, préjugés, raisons pour ne pas oser, regrets, remords...

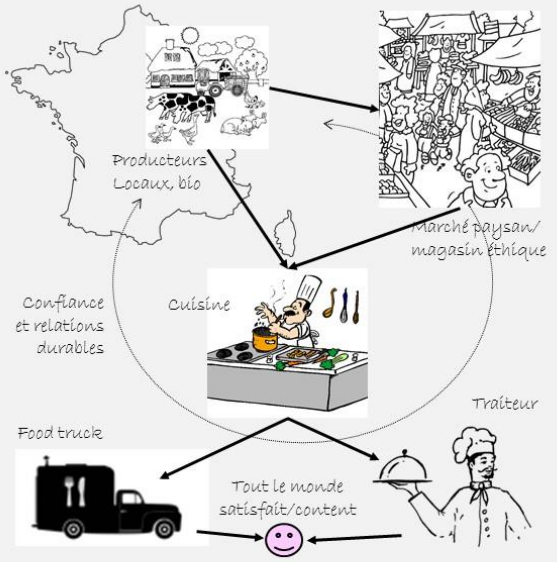
3

1.1. Mon projet c'est quoi ?

"Décris-moi ton projet" :
Présenter en une phrase votre projet

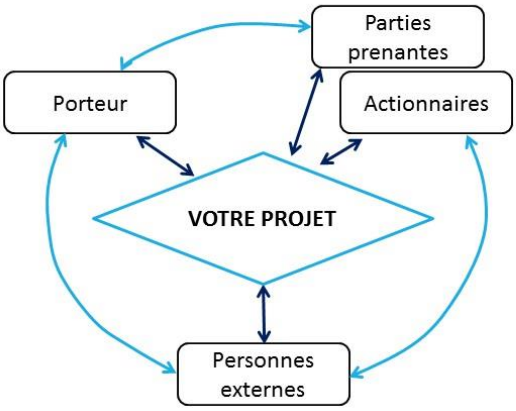
« Les fermiers d'ici » est le lieu de rencontre entre consommateurs et producteurs engagés. Notre marque symbolise le bonheur de bien manger et le soutien d'une agriculture durable aujourd'hui. On transforme les produits des paysans locaux, engagés dans une agriculture biologique, en fast-food et services de traiteur.

"Dessine-moi ton projet" :
L'objectif est d'illustrer votre phrase



4

1.2. Les acteurs de mon projet



Les personnes ou organisations qui ne détiennent pas d'intérêts financiers dans le projet sont appelés aussi « *stakeholders* », ou parties prenantes. Les « *shareholders* » sont les actionnaires financiers.

Porteur(s) du projet : il s'agit souvent de la(s) personne(s) à l'origine du projet. Qui est à la tête au début du projet? Sont plusieurs? Pour quoi? Le(s) porteur(s) n'a pas toutes les connaissances ni les compétences nécessaires au bon déroulement du projet, mais il les cherche. Il prend les décisions en dernier ressort. Il est garant de la gestion du temps et organise les relations internes du projet (répartition des tâches) mais aussi externes (financeurs, fournisseurs, clients, ...)

Franck Magot. Fondateur et directeur de « Les fermiers d'ici »

Participants du groupe de travail : c'est la première équipe, juste à côté du porteur. Les personnes ici correspondent aux connaissances et aux compétences internes au niveau stratégique. Ce sont les partenaires. Qui fait partir du groupe ? Pour quoi il/elle est là ? Quelles compétences apport lui au groupe ?

Les associés sont personnes très diverses, personnes physiques que partagent ses expériences de travail et sa vision du projet avec moi. Je compte aussi avec un élève de prépa qui se comporte comme associé et il est très engagé dans l'agriculture biologique.

Destinataires du document : ce document peut être intéressant pour certains. Bien adapté il peut être présenté à des clients, des fournisseurs, des investisseurs, des partenaires. Vous voulez présenter à qui ? Pour quoi ? Qu'attendez vous ?

On a réfléchi à présenter ce document aux nouveaux décideurs publiques de la nouvelle région du Grand Est pour commencer à nous ouvrir des portes au développement de l'activité.

5

1.3. Mon projet dans quelle histoire ?

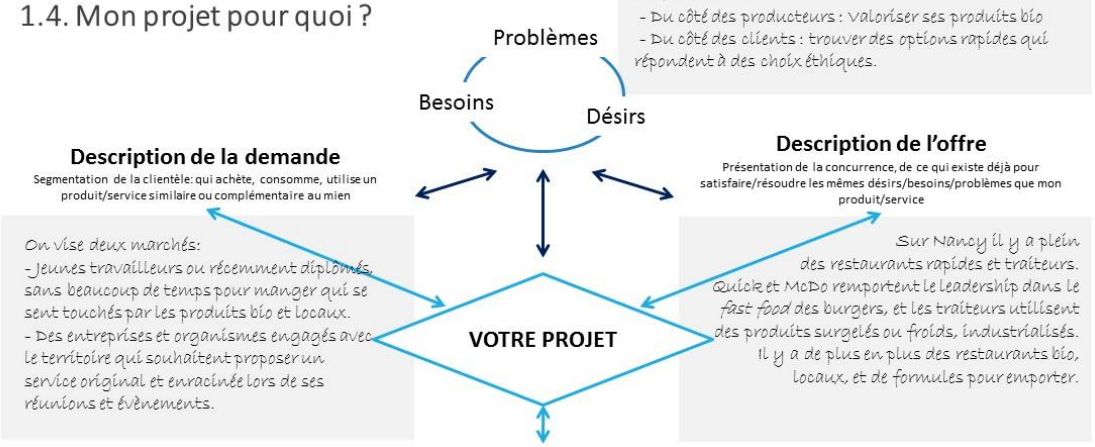
Les gens aiment les histoires. Sur le projet on peut raconter : Comment est-il né ? Quel est son héritage ? Quelles décisions ont été prises et qu'ont changé le cours de l'histoire ? Une vidéo courte est très appréciée.

Depuis les 5 ans, je passe les vacances à la ferme de mes grands-parents au département du Lot, au sud-ouest de la France. A chaque fois, je goutais mes bons produits du terroir. De là naît mon amour pour la ferme. En 2011, j'intègre l'ENSAIA où je suis un an plus tard la première formation à l'entrepreneuriat avec un projet pour assembler et vendre des « Machines de glace à l'italienne pour faire à la maison ». En 2013 j'ai fait un séjour en Nouvelle Zélande où j'ai ressenti le besoin de valoriser des produits agricoles et l'idée d'un restaurant des producteurs m'est venue à l'esprit. Un an plus tard, pendant des études en Argentine, j'ai pu goûter des burgers d'une excellence qualité gustative et bingo ! L'idée d'un fast food a sauté à ma pensée. J'ai fait les cursus du master en entrepreneuriat et la spécialité agriculture et développement des territoires et j'ai intégré le parcours Business Unit du Peel. La première idée c'était de créer un restaurant de fast food près du campus Artem. J'ai du travailler à côté pour m'aider dans mes études et c'est comme cela que j'ai me suis retrouvé au marché de Vandoeuvre où j'ai rencontré ceux qui dans une futur seraient mes fournisseurs.
Comme partie du développement du projet j'ai rencontré des financeurs et j'ai demandé ma première somme mais on a du réviser doucement le dossier. On a changé l'idée du restaurant pour un food truck, on a commencé les premières expériences à l'aide des amis et on a cherché un autre travail comme plan B.
Je n'ai pas été retenu dans des entreprises où j'avais intérêt de travailler. J'ai décroché un travail dans un fast-food et j'ai continué mon aventure jusqu'au jour où j'ai finalement déposé mes statuts, acheté mon camion et commencé vraiment les fermiers d'ici, un projet soutenu amplement par pleín des gens et qui remporte quelques concours grâce à notre qualité, à notre réseau et à notre engagement avec la Lorraine et ses producteurs.

SEP 2015 IDEO + D 6

1.4. Mon projet pour quoi ?

Deux besoins :
- Du côté des producteurs : Valoriser ses produits bio
- Du côté des clients : trouver des options rapides qui répondent à des choix éthiques.



On vise deux marchés:
- Jeunes travailleurs ou récemment diplômés, sans beaucoup de temps pour manger qui se sent touchés par les produits bio et locaux.
- Des entreprises et organismes engagés avec le territoire qui souhaitent proposer un service original et enracinée lors de ses réunions et évènements.

Sur Nancy il y a plein des restaurants rapides et traiteurs. Quick et McDo remportent le leadership dans le fast food des burgers, et les traiteurs utilisent des produits surgelés ou froids, industrialisés. Il y a de plus en plus des restaurants bio, locaux, et de formules pour emporter.

Trois raisons :
- Des produits faits maison, près de chez vous. Des aliments préparés artisanalement, avec des produits frais. En plus, on se déplace en ville pour des évènements ou simplement en dehors du lieu de travail.
- Respect de l'environnement. On privilégie les produits issus de l'agriculture biologique, en circuits courts pour réduire l'impact carbone.
- Valorisation du terroir. On crée des liens avec les producteurs locaux pour soutenir l'économie de ses familles.

7

1.5. Mon projet fait quoi ?

1. Comment s'organisent les activités du projet ? Il faut présenter le stratégies qu'il faut mener à bien là, dans l'horizon du projet. Les séparer par moments (avant, durant ou après le démarrage), par niveau (stratégique, opérationnel) et par fonction (production, gestion, vente, distribution...) peut être bien utile. Il faut compter aussi les activités connexes comme le nettoyage, la communication, la levé des fonds, ...)
2. Quelles sont les ressources (humaines, techniques, financières,...) nécessaires aux différentes activités ?
3. Quels sont les résultats attendus par rapport à ces activités ? l'objectif dans le temps ?

2. Ressources	1. Activités	3. Résultats
- Argent qui rentre des ventes * - Argent des partenaires	Achats : Assurer l'approvisement de la semaine Production : Zero gaspillage, efficacité dans le temps de production.	
- Cuisine - Camion food truck	Distribution et vente	- Excellente qualité des produits ; - Livraison à temps et en forme
- Voiture pour achats et traiteur - Comptable	Communication de: - Activité normal, - Concours et evenements, - producteurs	- Publications journaliers sur réseau social, - Newsletter mensuel, - Vidéos
- Temps * - Cuisinier	Pilotage de l'activité : - Planification mensuel et hebdomadaire de l'activité ; - Rapports mensuels envers les sociétaires - Stratégie d'équipement ; - Développement des produits et des canaux de distribution; - Stratégie de marque.	
- Stagiaire de production - Stagiaire de communication	Activités connexes : - Organisation des concerts et visites aux fermes. – Participer à des réseaux	- Nourrir les liens avec les producteurs, et les partenaires. Un évènement mensuel min. est souhaitable.

8

1.6. Mon projet dans quel environnement ?

L'environnement technologique

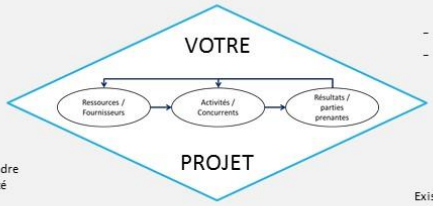
État des outils, équipes et connaissances à utiliser au sein du projet, par rapport à ce qui existe dans le secteur: innovante, classique, rudimentaire, ... Suis-je innovateur en technologie?

- Innovation social : Élément mobile pour servir les producteurs et les clients.
- Savoir-faire paysan

L'environnement géographique et naturel

Localisation des activités de vente et de production, intensité en exploitation des ressources naturelles, le rôle de « la nature » dans le projet, ...

- Lorraine / Grand Est
- Vente dans la 15e métropole
- Traitement respectueux de la nature (BIO)



L'environnement économique

Le marché est-il porteur ? Les clients achètent au prix cherché ? Qui sont les leaders du secteur ? Les investisseurs ont de la confiance ?...

- Le bio et les circuits courts est à la mode.
- Mouvement pour consommer mieux, moins, local.
- Investisseurs prêts
- MAIS : Ville étudiante, et étudiants pas beaucoup de moyens pour acheter sandwich à ce prix ou pour se déplacer

L'environnement culturel

Quelles caractéristiques culturelles puis-je utiliser pour rendre mon projet plus fort ? Est-ce que culturellement la société acceptera mon produit/service ?

- Les gens sont très réceptifs
- Les végétariens sont ouverts
- Opportunités dans le véganisme.

L'environnement humain

Quelles compétences humaines sont clés pour le développement de mon activité ? Sont elles disponibles / faciles à acquérir ?

- Compétences spécifiques en cuisine trouvables facilement. MAIS il faut payer.

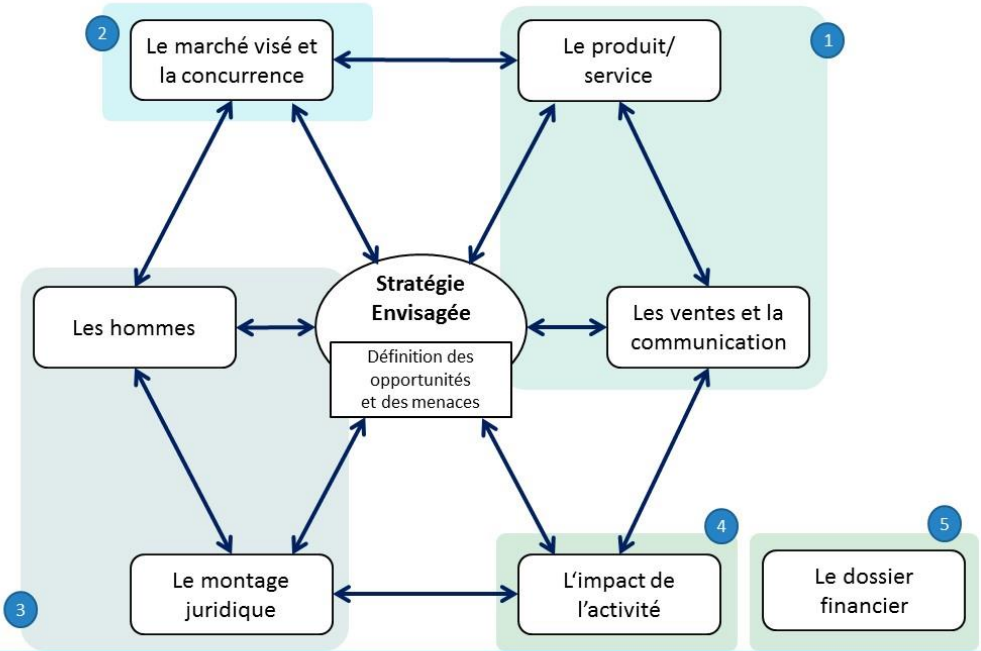
L'environnement politique et juridique

Existe-t-il des contre-indications politiques ou juridiques ? Les lois favorisent le développement de mon activité ? Quels normes/lois faut-il considérer pour mon projet? Quelle participation de la société civile est nécessaire? Quelle participation du gouvernement?

- Il y a des acteurs à tous les niveaux très engagés pour l'ESS et ses organisations.
- Nous : bio, développement du territoire.

9

2. La construction d'un scénario (Partie 2)
LE PLAN D'AFFAIRES



10

2.1 Définition des éléments stratégiques : Le produit et les ventes

Produit/Service

Qualitatif	Quantitatif
Historique du produit: relation entre moi, mon projet, mon environnement; intérêt du produit, caractéristiques fonctionnelles, éléments distinctives par rapport à concurrence	Evaluation du prix, positionnement, quantité à vendre, marge ou valeur ajoutée, utilité, …
- La valeur ajoutée de notre produit est notre enracinement dans le territoire qui parle aux consommateurs	En food-truck, burgers à partir de 7 € et menus à partir de 11. En traiteur, menus à partir de 11 € par personne, boisson incluse. Besoin de vendre 30 burgers min par service de food-truck et 30 personnes en traiteur.

Le marché visé

Qualitatif	Quantitatif
Quel comportement j'observe dans le marché de mon projet ? Quel périodicité ? Il y a des saisons ? …	Chiffre d'Affaires (CA) potentiel du marché (est-ce que le gâteau est important ?), de mon activité (quelle est la part du gâteau que je veux prendre ?), dépenses moyennes observées sur le marché par les utilisateurs
- On n'a pas encore observé des saisons. Mais le temps fort ce sont les week-ends et les évènements spéciaux.	Sur le Grand Nancy, il y a environ 160 mil salariés et étudiants entre 20 et 54 ans. 11 mil établissements. On veut se positionner dans les pôles d'entreprises pour satisfaire la demande une soixantaine des personnes chaque repas.

Stratégie de ventes et distribution. Objectif et démarche commerciale, adéquation avec l'organisation, par rapport à la concurrence, nombre de personnes mobilisées, nécessité de recourir à des distributeurs, quelle logistique, canal de vente …

Simplifier et standardiser le processus de production. Avoir des repas qui soient plus rapides à préparer. Vente directe pour éviter plus d'intermédiaires. Planifications des routes d'approvisionnement et vente chaque semaine.

Stratégie de publicité et de communication. Quel publicité, où et comment faire des promotions, quels foires/expos/concours/… à y participer, réseaux sociaux, …

On vient récemment d'engager un community manager pour établir des stratégies de marketing digital. On va organiser des soirées à la ferme, des partenariats avec certains événements dédiés à l'ESS. On va continuer à communiquer avec les flyers, la page Facebook et le bouche à oreille qui marche très bien.

11

2.2. Définition des éléments stratégiques : les hommes et le montage

Les personnes. Les hommes et femmes en quantité et compétences, son organisation (qui fait quoi ?), ses heures et surface de travail pour la plante industriel ou les bureaux, le salaire en cohérence dans le profil de l'équipe (expérience/capacité), …

Au niveau du travail, je reste seul avec des stagiaires de production temporaires sans expérience. Un cuisinier à temps complet est prévu pour le développement des nouveaux produits.

Montage juridique. Il répond à des exigences commerciales (image donnée à l'extérieure), la concurrence et à la façon de fonctionner. Quel statut juridique et pour quoi? (Autoentrepreneur, SAS, SRL, Coopératif, Mutuelle, Association, Fondation, …) Est-ce que cela correspond à mes objectifs ? La charge des impôts est elle importante

SAS. Simplifié au niveau de comptabilité et des impôts. Je peux ajouter des associés à fur et à mesure.

Gouvernance de l'entreprise et distribution des bénéfices. Comment va-t-on prendre des décisions stratégiques ? Quel rôle pour les travailleurs dans les décisions de l'entreprise ? Quelle sera la destination des bénéfices et en quelle proportion? Le montage juridique me le permet ? Lucrativité limité (dans quel proportion) ?

Je suis actionnaire majoritaire et je prends la plu part des décisions. J'ai un conseil des actionnaires et j'écoute à mes stagiaires. Pour les bénéfices, on va repartir proportionnellement à hauteur de l'investissement dans 4 ans. Les premiers 3 ans tout le produit de l'activité est destiné au développement. Dès qu'on aura la demande, un salarié pourrait s'incorporer et on va plafonner le salaire max à 4 fois le min.

Stratégie de développement envisagée. Pour quand votre premier client ? Quelle est votre vision à moyen et à long terme de votre projet ? Quel pas à suivre ? Quel outil pour piloter?

Consolidation des points de vente. On a envisagé la possibilité d'offrir des plats préparés et de faire plus d'alliances avec les marchés de producteurs et autres magasins ou restaurants bio pour mutualiser des efforts.

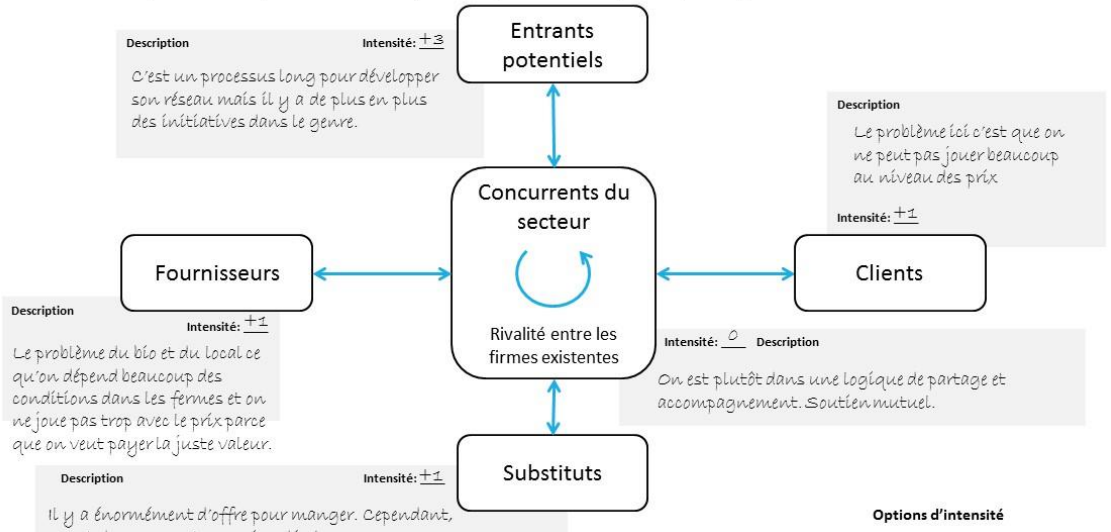
Opportunités/Menaces. : quelles sont les opportunités qui pourraient permettre la réussite de votre projet et inversement quelles sont les menaces par rapport à un échec possible, …

Rater les opportunités, les appels d'offres, avoir la tête toujours dans l'opération.

12

2.3. Définition des éléments stratégiques : la concurrence

A travers le modèle des 5 forces de la concurrence de M. Porter, analyser les points suivants : la menace de produits de remplacement (les substituts), la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation de clients, et enfin concluez sur l'intensité de ces différentes forces (évaluation de la pression concurrentielle). **Mettez l'option d'intensité qui corresponde le plus.**



13

2.4. Définition des éléments stratégiques : l'impact de l'activité

Qualitatif	Quantitatif
Emploi. Quelle qualité d'emplois ?	**Emploi.** Combien des employés et quelles conditions (temps partiel, plein, pour projet ...) ?
1 cuisinier, temps plein, au SMIC 1 stagiaire de communication, mi-temps, au SMIC	
Amélioration sociale et environnementale. Quels changements dans la qualité des relations sociales ou avec la nature	Comment mesurer les changements ? Quel objectif d'amélioration ?
On veut contribuer à l'augmentation de la consommation des produits bio. On veut tisser des liens entre les populations urbaine et paysan du territoire. On veut s'investir avec des associations et organisations de promotion des valeurs partagés.	Augmentation des ventes, réduction des produits non vendus, visibilité des producteurs dans la région, clients qui devienne acteurs du changement pour le bio. Moyens : Enquêtes, entretiens.
	Dossier financier. Détermination du CA, évaluation des différents, synthèse et analyse des principaux résultats, .. Détailler le calcul de votre CA, déterminer combien vous obtiendrez en donations et participation gouvernementale (dans le cas échéant), caractériser votre BFR, vos besoins financiers et le moyen que vous comptez mettre en place pour y pallier ou récupérer de l'argent. **Voir Annexe 1 et 2**
	Le chiffre d'affaires mensuel actuel est de 5000 euros environ. On va acheter un autre camion pour 11 mil euros et on va investir en équipement de cuisine. On compte au moins dupliquer le chiffre d'affaires avec les investissements à venir.
Autres résultats. Qu'attendez vous ? Comment comptez vous le mesurer ?	

14

Annexe 4.
Représentation du réseau du projet les « Fermiers d'Ici » dans NetDraw 2.045

Réseau autour du projet « Les Fermiers d'Ici ». Acteurs sortis du discours de Franck Magot, complété par des documents publiés dans les réseaux sociaux et les témoignages des parties prenantes. Pour praticité nous avons assimilé le projet FDI à Franck, étant donné que le projet FDI est un médiateur et que FDI s'appelle légalement SARL Franck Magot.

```
dl n=100
format=nodelist1
labels embedded

Data:
Franck ENSAIA
ENSAIA Franck
ENSAIA Accomp1

Accomp1 ConnPers

ConnPers Franck
PeeL Accomp1
Accomp1 PeeL
PeeL Franck
Franck PeeL
Franck Etud1

Accomp1 Etud1
Accomp1 Franck
Accomp1 DirPeeL

DirPeeL ENSAIA

ENSAIA DirPeeL
DirPeeL PeeL
PeeL DirPeeL
DirPeeL Franck

DirPeeL Chercheur
Chercheur DirPeeL
Chercheur PeeL
PeeL Chercheur
DirPeeL Franck
Franck Chercheur
Chercheur Franck

Franck Famille
Franck ReseauPe

Franck Nat_fete
```

```
GENÈSE DU PROJET
================
Franck vient à l'ENSAIA
ENSAIA donne formation à Franck
ENSAIA donne formation à Julien Barbier
   (Accomp1)
Accomp1 a une connaissance personnelle
   (ConnPers)
La même connaissance personnelle connaît Franck
Le PeeL embauche à Julien
Julien parle du PeeL
Le PeeL arrive aux oreilles de Franck
Franck se présente au PeeL avec son idée
Franck rencontre un autre collègue avec une idée
   similaire (Etud1)
Julien accompagne le collègue
Julien accompagne Franck
Julien parle avec Christophe (DirPeeL) sur le
   projet de Franck
Le directeur du PeeL (DirPeeL) est aussi
   responsable de la formation entrepreneuriat.
Il a un poste a l'ENSAIA


Le directeur du PeeL (DirPeeL) rencontre à
   plusieurs reprises à Franck
Le directeur du PeeL travail avec le chercheur
   doctorant (Chercheur) relation bilatérale.
Le chercheur visite et travail au PeeL y le PeeL
   offre le terrain au chercheur.
Le directeur du PeeL (DirPeeL) propose au
   chercheur de rencontrer à Franck
Franck raconte au Chercheur son histoire

Franck parle de sa famille
Franck a son réseau personnel d'amis et
   connaissances (ReseauPe)
Franck participe à Nature en fête (Nat_fete)
```

Franck CIGALES1	Franck rencontre un premier club d'investisseurs (CIGALES1)
Franck ChezTM	Franck fait une première expérience avec son ami Thomas "Chez ta Mère" (ChezTM)
Franck ENSAIA	Franck commence à produire à l'ENSAIA
Franck ConsDAgr	Franck rencontre Elise Bourcler de l'entreprise "Conseil et Développement Agroculinaire" (ConsDAgr)
Franck DriveAL	Franck rencontre Eric Petit Jean et Manuel Boileau du "Drive d'agriculture locale" (DriveAL)
Franck Cap_entr	Franck intègre Cap Entreprendre (Cap_entr)
Franck FastFood	Franck travaille dans Gaspard le Montagnard (FastFood)
Franck MarcheBi	Franck a travaille au Marche Bio de Vandoeuvre
Franck Fourniss	Franck rencontre ses fournisseurs
PeeL Accomp2	Le PeeL assigne un autre accompagnateur,
Accomp2 PeeL	Emmanuel Paul, à Franck (Accomp2)
Accomp2 Franck	
Accomp2 InvPrive	L'accompagnateur présente un investisseur privé
InvPrive Franck	à Franck (InvPrive)
CD54 CIGALES2	Conseil Départemental 54 (CD54) invite un club CIGALES (CIGALES2) à une réunion
CD54 Franck	CD54 invite Franck
Franck CIGALES2	Franck rencontre CIGALES2
CIGALES2 Franck	CIGALES2 demande à Franck des garanties
Franck BPLAC	Franck va à la Banque (BPALC)
BPLAC Franck	La banque donne prêt à Franck
Franck CIGALES2	Franck revienne vers le CIGALES2
CIGALES2 Franck	CIGALES2 réponde affirmativement à Franck
Franck MOUVES	Franck intègre le MOUVES
MOUVES MakeSens	Le MOUVES avec MakeSens invitent Franck pour une
MOUVES Franck	seance HoldUp à l'ENSAIA
MakeSens Franck	
MOUVES ENSAIA	
MakeSens ENSAIA	
Franck EstRep	Franck paye pour un reportage dans l'Est Républicain (EstRep)
Franck France3	Franck est interviewé par la chaîne régionale France 3 (France3)
Franck Stag1	Franck se fait aider par un stagiaire (Stag1)
	Trois endroits qui ont marqué à Franck:
Franck Suisse	Franck Suisse
Franck NvlZella	Franck NvlZella
Franck Argntine	Franck Argntine
	PREMIERS CLIENTS
	==========
Franck Valve	Franck vend à l'association Valve travelers (Valve)
Franck SmrtFizz	Franck vend et requiert les services de SmartFizz (SmrtFizz)
PeeL SmrtFizz	Le PeeL a accompagné SmrtFizz
SmrtFizz PeeL	SmartFizz travaille souvent avec le PeeL
Franck UL	Franck vend à l'Université de Lorraine (UL)
UL ENSAIA	L'UL tient comme composant l'ENSAIA
UL PeeL	L'UL tient comme pôle le PeeL

Franck ADINPL	Franck vend à l'Association pour le développement de la Lorraine de l'Institut National Polytechnique (ADINPL)
Franck MsnFinan	Franck vend à la Maison de la Finance (MsnFinan)
Franck PeeL	Franck vend au PeeL
Franck LigEnsgm	Franck vend à la Ligue de l'Enseignement (LigEnsgm)
Franck GrdNancy	Franck vend au Grand Nancy (GrdNancy)
Franck CD54	Franck vend au Conseil départemental 54 (CD54)
Franck Chenicou	Franck vend à la ville de Chenicourt (Chenicou)
Franck ASSIPE	Franck vend à ASSIPE (ASSIPE)
Franck LorActiv	Franck est soutenu par Lorraine Active (LorActiv)
Franck ENSAIA	Franck est soutenu par l'ENSAIA (ENSAIA)
	CONCOURS
	========
Franck C_FTB	Franck participe au concours Film ta Boite (C_FTB)
C_FTB CCI_Lorr	CCI Lorraine (CCI_Lorr) organise le concours "Film ta boîte" (C_FTB)
C_FTB PeeL	PeeL co-organise concours C_FTB
Franck C_PEPITE	Franck participe au concours PEPITE (C_PEPITE)
Franck C_AVIVA	Franck participe au concours de la fabrique Aviva (C_AVIVA)
C_AVIVA Ashoka	C_AVIVA soutenu par Ashoka
C_AVIVA BFM	C_AVIVA soutenu par BFM
C_AVIVA BiT	C_AVIVA soutenu par BiT
C_AVIVA LaRuche	C_AVIVA soutenu par LaRuche
C_AVIVA MakeSens	C_AVIVA soutenu par MakeSens
C_AVIVA MOUVES	C_AVIVA soutenu par MOUVES
C_AVIVA Mazars	C_AVIVA soutenu par Mazars
C_AVIVA UPCampus	C_AVIVA soutenu par UPCampus
UPCampus GroupSOS	UPCampus créé par GroupSOS
GroupSOS MOUVES	GroupSOS co-fondateur du MOUVES
UPCampus SmileyCo	UPCampus soutenu par SmileyCo
Franck C_Entrep	Franck participe au concours Entreprendre (C_Entrep) by Promotech CEI (Promotch)
Promotch C_Entrep	
	INTERVIEWS
	==========
Chercheur MOUVES	Au Mouves
Chercheur Accomp1	A l'accompagnateur 1
Chercheur Accomp2	A l'accompagnateur 2
Chercheur InvPrive	A l'investisseur privé
Chercheur CIGALES2	Au CIGALES
Chercheur Franck	A Franck
Chercheur ReseauPe	Informellement aux membres du Réseau Personnel
	ACTEURS PÉRIPHÉRIQUES
	==========
PeeL RespPeeL	Dans le PeeL travail Jérôme (RespPeeL)
RespPeeL Accomp2	Jerome accompagne avec Emmanuel Paul le projet de Franck
RespPeeL Franck	Jerome donne son avis sur le projet de Franck
ASM CD54	Anne Sophie Meyer travaille au CD54
ASM CIGALES2	Anne Sophie Meyer fait partie du CIGALES2
ASM Promotch	Anne Sophie Meyer travaille bien avec Promotech
LC IUTBrabo	Laurence Canteri travaille à l'UL (IUT Brabois)
	Laurence Canteri fait partie du CIGALES2

IUTBrabo UL	
LC CIGALES2	Laurence Canteri travaille bien avec Anne Sophie Meyer
LC ASM	Franck se présente à un évènement du CD54 (RDV_ESS)
Franck RDV_ESS	
RDV_ESS CD54	Anne Sophie Meyer rencontre Franck
CD54 RDV_ESS	Pierre Barris président des CIGALES
ASM Franck	
PBarris CIGALES	
CIGALES CIGALES1	Pierre Barris témoigne au RDV_ESS
CIGALES CIGALES2	CIGALES1 et 2 échangent
PBarris RDV_ESS	CIGALES se réuni avec Franck une fois au Centre
CIGALES1 CIGALES2	d'affaires
CIGALES2 Franck	CIGALES se réuni avec Franck une deuxième fois chez Anne Sophie
CIGALES2 Franck	Marc fait partie du CIGALES
	Marc rencontre à deux reprises Franck
Marc CIGALES2	
Marc Franck	Marc parle avec le CIGALES
Marc Franck	Franck participe aux 24 H de Stan
CIGALES2 Marc	
Franck 24HStan	
24HStan ENSAIA	Franck a travaillé avec la MGEL
ENSAIA 24HStan	
Franck MGEL	Sonia (de la ferme Porc qui dore) a un époux
	L'époux de Sonia travaille à l'Ensaia
Sonia Epoux	L'époux a donné cours à Franck
Epoux ENSAIA	Sonia soutien le projet de Franck
Epoux Franck	Sonia vend à Franck
Sonia Franck	
Franck Sonia	Fermes Vertes (Pierre Lavoux), connait ReseauPe
Sonia Fourniss	
FV_PL Fourniss	
FV_PL ReseauPe	

À mettre sur NetDraw comme Ucinet DL text file > Network (1-mode)

Attributes (VNA Format) :

*node data		PBarris	Personne
id role		Marc	Personne
Franck	Personne	ENSAIA	Institut
Accomp1	Personne	PeeL	Institut
Etud1	Personne	CIGALES	Institut
DirPeeL	Personne	CIGALES1	Institut
Chercheur	Personne	CD54	Institut
Accomp2	Personne	CIGALES2	Institut
InvPrive	Personne	BPLAC	Institut
Stag1	Personne	MOUVES	Institut
Sonia	Personne	MakeSens	Institut
Epoux	Personne	UL	Institut
RespPeeL	Personne	ADINPL	Institut
LC	Personne	MsnFinan	Institut
ASM	Personne	LigEnsgm	Institut

```
GrdNancy     Institut
Chenicou     Institut
LorActiv     Institut
CCI_Lorr     Institut
Ashoka       Institut
UPCampus     Institut
GroupSOS     Institut
SmileyCo     Institut
MGEL         Institut
IUTBrabo     Institut

Famille      Collecti
ReseauPe     Collecti
MarcheBi     Collecti
Fourniss     Collecti
ConnPers     Collecti

Nat_fete     Manifest
RDV_ESS      Manifest
24HStan      Manifest

ChezTM       Entrepri
ConsDAgr     Entrepri
DriveAL      Entrepri
Cap_entr     Entrepri
FastFood     Entrepri
Valve        Entrepri
SmrtFizz     Entrepri
ASSIPE       Entrepri
BFM          Entrepri
BiT          Entrepri
LaRuche      Entrepri
Mazars       Entrepri
Promotch     Entrepri
FV_PL        Entrepri

EstRep       Media
France3      Media

Suisse       Pays
NvlZella     Pays
Argntine     Pays

C_FTB        Concours
C_PEPITE     Concours
C_AVIVA      Concours
C_Entrep     Concours
```

À mettre sur NetDraw comme VNA text file > Node Attribute

Operations sur le logiciel :

```
LAYOUT
Graph theoretic layout – Spring embedding
=========================================
Layout criteria: Distances + N.R. + Equal Edge Lengths
Starting positions: Gower Scaling
Number of iterations: 100
Distance between components: 5
Proximities: geodesic distances.

ANALYSIS
Centrality measures
=========================================
Measures: closeness, harmonic closeness, betweenness,
eigenvector, 2-local eigenvector, degree
Direction: undirected versions
Set Node Sizes by: Degree between 5 and 20

PROPERTIES
Lines - size
=========================================
Tie strength between 2 and 5
Arrows heads off
```

En plus, un réarrangement manuel pour grouper des types des « nodes », ainsi qu'un changement de la taille et la couleur des nodes par attribut « role ».

Liste des sigles, acronymes et sites institutionnels

AB	Agriculture Biologique, certificat français.
AFE	Agence France Entrepreneur https://www.afecreation.fr/
AOP	Appellation d'Origine Protégée.
AVISE	Agence de valorisation des initiatives socio-économiques http://www.avise.org/
CCI	Chambre du Commerce et de l'Industrie http://www.lorraine.cci.fr/
CIGALES	Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire http://cigales.asso.fr/
CNRS	Centre national de la recherche scientifique www.cnrs.fr
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conseil National de Science et Technologie, Mexique) https://www.conacyt.gob.mx/
D2E	Diplôme Etudiant-Entrepreneur http://www.pepite-france.fr/diplome-detablissement-etudiant-entrepreneur/
EARL	Entreprise Agricole à Responsabilité Limité
ESS	Économie Sociale et Solidaire
FDI	Entreprise « Les fermiers d'ici », cas d'étude.
FM	Franck Magot, entrepreneur
FNEGE	Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises http://www.fnege.org/
FT	*Food Truck* (Camion de vente de nourriture)
GAEC	Groupement Agricole d'Exploitation en Commun
GEM	*Global Entrepreneurship Monitor* http://gemconsortium.org/
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur http://www.hceres.fr/
IDéO ©	Méthode pour la conception d'un scénario : De l'idée à l'opportunité.
INPL	Institut National Polytechnique de Lorraine
MOUVES	Mouvement des Entrepreneurs Sociaux http://mouves.org/

OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques http://www.oecd.org/fr/apropos/
PECP	Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique
PECR	Paradigme épistémologique constructiviste radical
PECT	Paradigme épistémologique constructiviste téléologique
PeeL	Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine http://le-PeeL.fr/
PEPITE	Pôles Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat http://www.pepite-france.fr/
PME	Petite(s) et moyenne(s) entreprise(s)
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SAS	Société par Actions Simplifiées
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SROI	*Social Return On Investment* (Retour social sur l'investissement)
SVC	*Social Value Creation* (Création sociale de la valeur)
TPE	Très petite entreprise
UL	Université de Lorraine
VCI	*Value Creation Index* (Index de création de valeur)

Liste de cartes

Carte 1. Localisation du Grand Nancy sur la carte de France.....164
Carte 2. Détail de la localisation du Grand Nancy dans la Région Grand Est.....164
Carte 3. Localisation des points de vente hebdomadaires de FDI en mai 2016 172
Carte 4. Localisation des producteurs, partenaires de « Les Fermiers d'Ici ». État en mai 2016. 175
Carte 5. Localisation des points d'approvisionnement de « Les Fermiers d'Ici ». État en mai 2016 177

Liste de figures

Figure 1. Cadre institutionnel de la thèse.....11
Figure 2. Délimitation du champ de notre recherche.....15
Figure 3. Regards que nous posons sur notre recherche. 17
Figure 4. Structure de la première partie du rapport de thèse. 20
Figure 5. Structure de la deuxième partie du rapport de thèse. 21
Figure 6. Structure de la troisième partie du rapport de thèse. 22
Figure 7. Représentation synthétique de l'articulation des chapitres du rapport de thèse.....23
Figure 8. Introduction à la première partie.....28
Figure 9. Graphique sur l'évolution du nombre de publications référencées sous les termes "Social entrepreneurship" et "entrepreneuriat social" depuis 1960.....32
Figure 10. Process entrepreneurial.....36
Figure 11. Phases de l'aventure entrepreneuriale. 36
Figure 12. Pyramide de l'entrepreneuriat. 37
Figure 13. Éléments de définition de l'entrepreneuriat. 38
Figure 14. Contextes macro et micro systémiques du processus entrepreneurial. 39
Figure 15. Processus de représentation mutuelle entre l'acteur entrepreneurial et les membres du système relationnel qui passe par un niveau de connaissance, acceptation et intégration réciproque. 40
Figure 16. Concevoir le présent à partir du futur. 41
Figure 17. Articulation des différents agir dans le domaine de l'entrepreneuriat. 42
Figure 18. Fondements et mécanismes de l'agir entrepreneurial. 43
Figure 19. Mécanisme de l'effectuation par rapport à la causalité. 44

Figure 20. Processus entrepreneurial de l'effectuation. 44
Figure 21. L'univers de la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial. 46
Figure 22. Les trois mondes de l'entrepreneuriat social. 56
Figure 23. Typologie de l'entrepreneuriat selon les trois piliers du développement durable. 61
Figure 24. La relation pratique économique. 70
Figure 25. Le triptyque de la valeur. 72
Figure 26.La valeur dialectique : entre conception, réalisation et valorisation. 73
Figure 27. Procédure pour mesurer l'impact social. 78
Figure 28. Changement de perspective pour aborer le développement durable. 85
Figure 29. Trois composantes du développement durable. 87
Figure 30. Triple layered business model canvas (TLBMC). 96
Figure 31. Schéma d'une situation entrepreneuriale. 99
Figure 32. Utilisation de l'agir entrepreneurial dans la construction de la valeur globale. 100
Figure 33. Représentation tétraédrique de critères possibles pour l'analyse d'un projet dans une perspective de développement durable. 104
Figure 34. Modèle de l'index de création de valeur (VCI). 105
Figure 35. Matrice pour le bien commun, version 4.1. 107
Figure 36. Introduction à la deuxième partie 121
Figure 37. Relation entre un sujet et un objet en construction. 128
Figure 38. Sujet et objet en interaction dynamique et complexe. 132
Figure 39. Démarche d'intention scientifique et méthodes de recherche en gestion. 144
Figure 40. Jeux de perception. 159
Figure 41. Cadre général d'une ingénierie organisationnelle de la valeur. 160
Figure 42. Ligne du temps du projet "Les Fermiers d'Ici" et localisation de la recherche intervention. 170
Figure 43. Évolution du secteur de la Bio en France 1995-2016 189
Figure 44. Réseau du projet « Les Fermiers d'Ici », jusqu'à juin 2016. 197
Figure 45. Graphique des mentions « J'aime » sur la page Facebook des FDI. 204
Figure 46. Concept du circuit court. 208
Figure 47. Bénéfices d'une stratégie de commercialisation par circuits courts. 208
Figure 48. Introduction à la troisième partie 238
Figure 49. Trigramme pour traduire la perception sur la valeur d'un projet d'entrepreneuriat social. 248
Figure 50. Traduction des représentations des parties prenantes pour dialoguer avec le porteur du projet à travers le trigramme de construction de valeur 248
Figure 51. Questionnement sur les choix réalisés pour la construction de valeur d'un projet. 249

Figure 52. Développement des critères intégrant chaque dimension du trigramme de création de valeur.....250

Figure 53. Représentations des perceptions de la valeur du projet des Fermiers d'Ici, par groupe des parties prenantes. 252

Figure 54. Éléments nécessaires pour construire de la valeur en considérant la complexité. 258

Figure 55. Mécanisme de changement des comportements, agentivité et responsabilisation. 261

Figure 56. La vision du projet, outil IDEO+D. 263

Figure 57. Passer de la phase gazeuse à la cristallisation du projet. 264

Figure 58. Le plan d'affaires dans la construction d'un scénario par la Méthode IDEO+D.....270

Figure 59. Changement de perspective pour la valeur globale pour faire dialoguer la lecture des valeurs économiques, éthiques et sociales. 282

Figure 60. Proposition d'une valeur dialectique, globale et durable 282

Figure 61. Changer de perspective pour faire dialoguer les valeurs au tour d'une finalité commune. 283

Figure 62. Proposition d'un modèle de construction de la valeur globale des projets d'entrepreneuriat social. 288

Figure 63. Représentation synthétique de l'articulation des questions de la thèse 296

Liste des illustrations

Illustration 1. Les partenaires de la Fabrique Aviva. Version 2017. 183

Illustration 2. Premiers clients et partenaires du projet « Les Fermiers d'Ici ». 196

Illustration 3. Newsletters de « Les fermiers d'à côté » en 2015. 199

Illustration 4. Newsletters de « Les fermiers d'à côté » en 2016. 199

Illustration 5. Présentation des raisons pour manger chez les Fermiers d'Ici. 200

Illustration 6. Photo de la page de l'article du FDI apparu dans l'Est Républicain le 15 avril 2016. 202

Illustration 7. Photogramme du reportage sur les FDI apparu dans France 3 Lorraine le 12 mai 2016.....202

Illustration 8. Photo de la page de l'article du FDI apparu dans la revue « Cultivar », numéro du juillet 2015. 203

Illustration 9. Première pour communiquer sur le projet. Source : Page Facebook « Les fermiers d'ici », publié le 7 décembre 2015.....209

Liste de logos

Logo 1. Logo de "Les fermiers d'ici" 167
Logo 2. Logo du PeeL 178
Logo 3. Logo des PEPITE 178
Logo 4. Logo du Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire 181
Logo 5. Logo de CAP Entreprendre 186
Logo 6. Logo du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES) 188
Logo 7. Logo de production biologique de l'Union européenne 190
Logo 8. Marque AB en France pour communication 190

Liste de tableaux

Tableau 1. Nombre des publications référencées sous les termes "social entrepreneurship" et "entrepreneuriat social" depuis 1960. 32
Tableau 2. Récapitulatif de deux postures de l'accompagnement entrepreneurial. 48
Tableau 3. Différents regards sur les organisations de l'ESS en France. 55
Tableau 4. Logique de réalisation et logique de valorisation de la valeur économique des produits et des services en PME. 72
Tableau 5. Synthèse des principales méthodes d'évaluation d'impact social. 102
Tableau 6. Série d'indicateurs fondamentaux du développement durable de l'OCDE. 103
Tableau 7. Une vision statique contre une vision dynamique des systèmes. 128
Tableau 8. Principales différences entre positivisme et constructivisme. 134
Tableau 9. Typologie des approches analytiques en renseignement : Entre positivisme et relativisme. 135
Tableau 10. Différences entre une approche interprétativiste et un approche constructiviste. 136
Tableau 11. Description des principales méthodes d'accès au terrain employés en sciences de gestion. 142
Tableau 12. Cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion. 143
Tableau 13. Principales différences entre recherche action et recherche intervention. 145
Tableau 14. Description des projets Business Unit 2015 153
Tableau 15. Projets sociaux du Business Unit 2015 154

Tableau 16. Chronologie générale du projet « Les fermiers d'ici » jusqu'à 2016 169

Tableau 17. Code de couleurs pour l'analyse de contenu des discours 205

Tableau 18. Récapitulatif de la pondération de dimensions de la valeur du projet de Franck par partie prenante. 251

Tableau 19. Validation des propositions de la thèse. 299

Table de matières

Dédicace ..... **v**
Remerciements ..... **vii**
Sommaire ..... **xiii**

Résumé ..... **xvii**
Mots clés xviii
Abstract ..... **xix**
Keywords xix
Resumen ..... **xxi**
Palabras clave xxii

Introduction. Créer de la valeur à travers l'entrepreneuriat social **1**
0.1. La problématique de la création de valeur en entrepreneuriat social, aujourd'hui 2
0.2. Éléments de cadrage de la thèse 9
0.2.1. Cadre institutionnel de la recherche 10
0.2.2. Objectifs et propositions de recherche 11
0.2.3. Délimitation et justification de la recherche 14
0.2.4. Apports attendus de notre démarche de recherche 17
0.3. Structure de la thèse 19

Partie I.
Une représentation dichotomique des modèles de la valeur en entrepreneuriat social

Introduction à la première partie **27**

Chapitre 1. Le champ de l'entrepreneuriat social **31**
Introduction au chapitre 1 31
1.1. L'entrepreneuriat, le processus entrepreneurial, et l'entrepreneur 33
1.1.1. L'entrepreneuriat comme processus social 35
1.1.2. L'entrepreneuriat comme projet et l'agir entrepreneurial 41
1.1.3. L'accompagnement de l'entrepreneuriat 46
1.2. Les spécificités de l'entrepreneuriat social 48
1.2.1. L'entrepreneuriat social comme processus de rupture 49
1.2.1.1. La rupture avec la charité et la philanthropie 50

1.2.1.2. La rupture avec la logique traditionnelle de faire affaires....52
1.2.1.3. La rupture avec la centralisation du développement....52
1.2.2. Définition, genèse et évolution de l'entrepreneuriat social....53
1.2.2.1. La formalisation de l'entrepreneuriat social....54
1.2.3.2. L'ESS et l'entrepreneuriat social en France....58
1.2.3. Différentiation de concepts liés à l'entrepreneuriat social....59
Conclusion du chapitre 1....63

Chapitre 2. Les différents modèles de la valeur en entrepreneuriat social....67
Introduction au chapitre 2....67
2.1. La valeur économique des produits et des services des TPE et PME....69
2.2. La valeur sociale des relations économiques en entrepreneuriat social....74
2.2.1. Construire la valeur sociale....76
2.2.2. Mesurer la valeur sociale....77
2.3. La valeur éthique de l'activité productive des entrepreneurs sociaux....79
2.3.1. La construction de sens comme mécanisme de la valeur....82
2.3.2. La durabilité comme dimension de la valeur éthique....83
Conclusion du chapitre 2....87

Chapitre 3. Les convergences et les limites des modèles de la valeur en entrepreneuriat social....91
Introduction au chapitre 3....91
3.1. Les possibilités d'une valeur globale en entrepreneuriat social....93
3.1.1. Vers la définition d'une valeur globale en entrepreneuriat social....95
3.1.2. Vers la mesure d'une valeur globale en entrepreneuriat social....101
3.1.2.1. Indicateurs du développement durable de l'OCDE....102
3.1.2.2. Indicateurs de développement durable régionaux....103
3.1.2.3. Index de création de valeur (VCI)....104
3.1.2.4. Matrice pour le bien commun....106
3.1.2.5. Retour social sur investissement (SROI)....108
3.1.3. Vers le partage d'une valeur globale en entrepreneuriat social....109
3.2. Cadre théorique pour aborder la perception des acteurs sur la globalité de la valeur dans l'entrepreneuriat social....110
3.2.1. Critères de lecture de la valeur éthique....111
3.2.2. Critères de lecture de la valeur sociale....114
3.2.3. Critères de lecture de la valeur économique....114
Conclusion du chapitre 3....115

Conclusion de la première partie....117

Partie II.
Mise en place d'une démarche de recherche intervention pour comprendre la création de valeur en entrepreneuriat social

Introduction à la deuxième partie 121

Chapitre 4. Justification et mise en place d'une stratégie de recherche intervention pour la création de valeur en entrepreneuriat social 125

Introduction au chapitre 4 125
4.1. Choix épistémologiques pour une recherche-intervention 126
4.1.1. Le choix d'une perception dynamique et complexe des organisations 127
4.1.2. Le choix d'un paradigme constructiviste 133
4.2. Choix méthodologique et design de la recherche-intervention 140
4.2.1. La recherche qualitative en sciences de gestion 141
4.2.2. Cadre méthodologique interdisciplinaire pour la recherche-intervention 145
4.2.2.1. Éléments empruntés à la sociologie de la traduction 147
4.2.2.2. Éléments empruntés à l'analyse de contenu de discours et des récits de vie. 150
4.3. Choix du projet d'intervention 151
4.3.1. Le choix du projet « Les fermiers d'ici » 152
4.3.2. Justification de la scientificité de l'étude d'un seul cas en sciences de gestion 154
4.4. Choix des outils et des techniques 155
4.4.1. Outils et techniques pour l'obtention des données 156
4.4.2. Outils et techniques pour le traitement et présentation de résultats 157
4.4.3. Outil pour aider à la réflexion stratégique : la démarche IDéO© 157
4.4.3.1. Principes de base de la méthode IDéO © 158
4.4.3.2. Structuration du document de travail IDéO © 160
Conclusion du chapitre 4 161

Chapitre 5. Description d'une situation de création de valeur en entrepreneuriat social ... 163

Introduction au chapitre 5 163
5.1. Localisation dans l'espace-temps 163
5.2. L'entrepreneur et son projet 165
5.3. L'activité productive : la chaîne des produits bio du terroir 171
5.4. L'accompagnement par le PeeL : faciliter la démarche entrepreneuriale 177
5.5. Le financement de l'activité : les investisseurs 180
5.6. Les accélérateurs de l'activité : les concours entrepreneuriaux 182
5.7. Le soutien institutionnel du projet 185
5.7.1. L'ENSAIA 185
5.7.2. CAP entreprendre 186
5.7.3. Le MOUVES 187
5.8. Le cadre normatif pour le projet : certification d'agriculture biologique 188
Conclusion du chapitre 5 191

Chapitre 6. Discussion sur la participation des acteurs dans le processus de création de valeur en entrepreneuriat social 193

Introduction au chapitre 6 193
6.1. Le réseau du projet « Les Fermiers d'Ici » 194
6.2. Les stratégies de communication et de développement de l'activité de FDI 198
6.3. Les différentes représentations de la valeur des acteurs du projet FDI 204

6.3.1. Représentations du porteur du projet 206
6.3.2. Représentations des parties prenantes 214

6.3.2.1. Les accompagnateurs du PeeL 214
6.3.2.2. Les investisseurs 221
6.3.2.3. Les clients 224
6.2.2.4. Les fournisseurs 226
6.3.2.5. Le soutien du MOUVES 227

6.3.3. Représentations du chercheur 229

Conclusion du chapitre 6 230

Conclusion de la deuxième partie 233

Partie III.
Proposition d'un nouveau cadre théorique et méthodologique pour la création de valeur en entrepreneuriat social

Introduction à la troisième partie 237

Chapitre 7. Retour d'expériences sur la nécessité d'une co-construction de la valeur en entrepreneuriat social 239

Introduction au chapitre 7 239
7.1. Dialogue entre acteurs pour construire une valeur commune 240
7.2. Traduction et dépassement des controverses entre les différentes valeurs 241
7.3. Besoin d'un nouveau cadre pour la valeur globale dans l'entrepreneuriat social 246
Conclusion du chapitre 7 253

Chapitre 8. Adéquation d'un outil pour faciliter le processus de création de valeur en entrepreneuriat social 255

Introduction au chapitre 8 255
8.1. Stratégie chemin faisant de co-construction de la valeur globale en entrepreneuriat social .256
8.2. La structure d'un nouvel outil : IDEO+D 259

8.2.1. Première partie : de l'idée à l'opportunité d'un social business 262

8.2.1.1. La vision du projet 263
8.2.1.2. La situation personnelle : Moi, qui suis-je ? 264
8.2.1.3. La vision : Mon projet, c'est quoi ? 265
8.2.1.4. Le réseau : Les acteurs de mon projet 265
8.2.1.5. Le sens : Mon projet, dans quelle histoire ? 266
8.2.1.6. Le cœur de la valeur : Mon projet, pour quoi ? 266
8.2.1.7. La pratique : Mon projet, fait quoi ? 267
8.2.1.8. Le contexte : Mon projet, dans quel environnement ? 268

8.2.2. Deuxième partie : Le plan d'affaires d'un social business 269
8.2.2.1. Le produit et les ventes 270
8.2.2.2. Les hommes et l'organisation 271
8.2.2.3. Les forces du marché 272
8.2.2.4. L'impact de l'activité 272
8.2.2.5. Dossier financier 272
8.3. Expérience, bénéfices et limites de l'outil. 274
Conclusion du chapitre 8 275

Chapitre 9. Proposition d'un modèle pour comprendre et accompagner la création de valeur en entrepreneuriat social 277

Introduction au chapitre 9 277
9.1. Concevoir une valeur globale de l'entrepreneuriat social entre dynamique, complexité et durabilité 278
9.1.1. Adopter une pensée complexe pour aborder la complexité de la création de valeur 278
9.1.2. Faire dialoguer valeur économique, valeur sociale et valeur écologique, dans la durée 280
9.2. Modéliser le processus de création de valeur globale en entrepreneuriat social 284
9.2.1. Repenser notre représentation des entreprises pour mieux saisir leur valeur 284
9.2.2. Représenter le processus de création de valeur globale en entrepreneuriat social 287
9.3. Rêver la création de valeur globale dans un entrepreneuriat pour la transition écologique 289
Conclusion du chapitre 9 291

Conclusion de la troisième partie 293

Conclusion 295

Synthèse de la recherche 295
Démonstration de notre thèse 299
Apports, limites et perspectives de notre recherche 301
Répercussion et transformation sociale par notre recherche 305

Références 307
Glossaire 325
Annexe 1. Document de travail IDéO© (version originale) 329
Annexe 2. Document de travail IDEO+D (version beta) 339
Annexe 3. Document de travail IDEO+D rempli par les Fermiers d'Ici 349
Annexe 4. Représentation du réseau du projet les « Fermiers d'Ici » dans NetDraw 2.045 357
Liste des sigles, acronymes et sites institutionnels 363
Liste de cartes 365
Liste de figures 365
Liste des illustrations 367
Liste de logos 368
Liste de tableaux 368
Table de matières 371

« Là où est ton trésor, là aussi sera ton cœur »

Matthieu 6, 19-23

"No el mucho saber harta y satisface el ánima,
más el sentir y gustar de las cosas internamente"

Ignacio de Loyola en "Ejercicios Espirituales" [Anotación 2] (1548)

« N'allez pas là où le chemin peut mener.
Allez là où il n'y a pas de chemin et laissez une trace »

Ralph Waldo Emerson - Philosophe et poète américain

« Car c'est en prenant conscience que les choses sont éphémères qu'on les apprécie à
leur juste valeur et qu'on a envie d'en savourer chaque minute. »

Gemma Malley en « La declaration : l'histoire d'Anna »
dicocitations.lemonde.fr/citation_auteur_ajout/72412.php

"Vivimos en el mundo cuando amamos.
Sólo una vida vivida para los demás merece la pena ser vivida"

Albert Einstein

"Hay quienes creen que el destino descansa en las rodillas de los dioses, pero la verdad
es que trabaja, como un desafío candente, sobre las conciencias de los hombres."

Eduardo Galeano en "Las venas abiertas de América Latina" (1971)

Date d'inscription en première année de thèse :	25 novembre 2013
Date de dépôt à l'ED SJPEG :	25 septembre 2017
Date d'impression de la version pour les rapporteurs :	1 octobre 2017
Date d'envoi aux rapporteurs :	10 octobre 2017
Date de réception des rapports :	9 novembre 2017
Date de soutenance :	29 novembre 2017
Date de réception de rapport après soutenance :	4 décembre 2017
Date d'envoi au dépôt à la BU :	25 janvier 2018

Cette thèse a été imprimé dans les ateliers graphiques de l'Université de Lorraine

La construction de la valeur en entrepreneuriat social
Proposition d'un modèle pour la conception d'une valeur globale

Dans cette thèse nous nous intéressons à comprendre comment les entrepreneurs sociaux créent de la valeur. Notre objectif est de modéliser le processus de création de valeur que nous avons observé sur un projet de circuits courts à travers d'une méthodologie de recherche intervention. La sociologie de la traduction et l'analyse de discours ont été mobilisés pour rendre compte de la complexité dans la définition, la perception et le partage de la valeur du dit projet d'entreprise social. Nous voulons démontrer que la création de valeur dans l'entrepreneuriat social est un processus de traduction interactif, dynamique et complexe, parmi une multitude des visions et représentations sur la satisfaction des besoins, propres à chaque partie prenante, qui vont toucher ne pas seulement au domaine de la conception, réalisation et valorisation de l'activité économique, mais aussi leurs répercussions dans le domaine social et environnemental. Nous avons observé que les entrepreneurs sociaux construisent la valeur de leur projet en repérant un besoin social, ou en s'engageant dans une idéale de société, qu'ils vont incorporer à son échelle personnelle des valeurs, fruit d'un contexte et d'une histoire particulière. Cette appropriation va déterminer l'intentionnalité de leur action entrepreneuriale dont la pérennité dépendra du soutien du réseau et de la cohérence globale de l'organisation elle-même. Nous avons proposé donc, au niveau terrain l'amélioration d'un outil heuristique pour accompagner la création de valeur, et au niveau théorique un cadre pour comprendre l'agir des entrepreneurs et la perception de leurs parties prenantes.

The Construction of Value in Social Entrepreneurship.
A Model Proposition for Global Value Design.

In this thesis, we are interested in understanding how social entrepreneurs create value. Our goal is to model the process of value creation that we observed on a short supply chain project through an action research methodology. The sociology of translation and discourse analysis have been used to take into account the complexity of the definition, the perception and the process of sharing the value of a social enterprise project. We want to demonstrate that value creation in social entrepreneurship is an interactive, dynamic and complex translation process. It takes into account a multitude of visions and representations on the satisfaction of the needs of each stakeholder that will affect not only the design and the implementation of economic activity, but also their social and environmental impact. We have observed that social entrepreneurs construct the value of their project by identifying a social need, or by committing themselves to a societal ideal that they will incorporate into their values on a personal scale. This adoption process will determine the intentionality of their entrepreneurial action, the sustainability of which will depend on the support of their network and the overall coherence of the organization itself. We therefore proposed, at the field level, the improvement of a heuristic tool to support value creation and, at the theoretical level, a framework for understanding social entrepreneurship based on the actions of entrepreneurs and the perception of their stakeholders.

La construcción de valor en emprendimiento social.
Proposición de un modelo para el diseño de un valor global.

En esta tesis nos hemos interesado en la comprensión de cómo los empresarios sociales crean valor. Nuestro objetivo es modelar el proceso de creación de valor que hemos observado sobre un proyecto de circuitos locales a través de una metodología de investigación - intervención. La sociología de la traducción y el análisis de discurso son dos metodologías que se movilizaron para dar cuenta de la complejidad en la definición, realización y comunicación del valor de dicho proyecto de empresa social. Queremos demostrar que la creación de valor en el emprendimiento social es un proceso de traducción interactivo, dinámico y complejo, entre una multitud de visiones y representaciones, según las necesidades específicas de cada parte, que afectará no sólo el campo del diseño, implementación y valoración de la actividad económica, sino también su repercusión en el ámbito social y ambiental. Hemos observado que los empresarios sociales están construyendo el valor de su proyecto mediante la identificación de una necesidad de la sociedad, o la participación en un ideal social que incorporan en su propia escala de valores como resultado de un contexto y una historia particular. Esta apropriación determinará la intencionalidad de su acción empresarial cuya sostenibilidad depende del soporte de la red y la coherencia global de la propia organización. Hemos propuesto dos cosas: una herramienta heurística para apoyar la creación de valor, y un marco teórico para entender el emprendimiento social de la acción de los empresarios y la percepción de sus grupos de interés.

José Aramis MARIN PEREZ
Nancy, France, 2017

/J.Aramis.Marin.P | @AramisMarin | AramisMarin | aramis.marin@gmail.com